Evento: XXXIII Seminário de Iniciação Científica

O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS A PARTIR DA PERSPECTIVA DE LÍDERES DE DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS[1]

Stéfanie Copetti Bade Milbradt[2], Jardel Ricardo Rodrigues Dobler[3]

1 Trabalho desenvolvido de forma independente, não possuindo vínculo institucional ou orientação direta.
2 Acadêmica do Curso de Administração.
3 Acadêmico do Curso de Administração.

INTRODUÇÃO

Conflito é uma forma de interação entre indivíduos ou grupos, marcada por divergências, oposição ou antagonismo (Maximiano, 2021). É um fenômeno inerente às relações humanas, presente desde as civilizações antigas até as sofisticadas estruturas organizacionais atuais. No ambiente de trabalho, ele é consequência natural da dinâmica entre indivíduos com diferentes objetivos, crenças e estilos de comunicação, e isso afeta diretamente o clima, a produtividade e o desempenho das equipes. Longe de ser apenas um fator disfuncional, o conflito, quando devidamente gerenciado, pode resultar em uma oportunidade para aprendizado, inovação e fortalecimento das relações profissionais. Um dos pontos, por exemplo, é a figura do gestor. É ele quem assume um papel central. Isso porque a liderança eficaz transcende a simples autoridade hierárquica e exige competências relacionais, como escuta ativa, empatia e a habilidade de gerir pessoas em situações de adversidade.

O objetivo deste trabalho é compreender o papel do gestor na mediação de conflitos em diferentes contextos organizacionais, analisando como líderes atuantes reconhecem, enfrentam e resolvem situações de tensão em suas equipes, a partir de entrevistas qualitativas que exploram suas percepções e experiências cotidianas. Dessa forma, a pesquisa procurou constatar as principais estratégias adotadas na condução dos conflitos, os desafios enfrentados e as percepções que os gestores têm sobre sua própria prática diante dos conflitos, contribuindo para a análise sobre a liderança como agente fundamental na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e colaborativos.

Este estudo se relaciona com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, pois a mediação de conflitos realizada de forma eficaz pelos gestores contribui para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, inclusivos e produtivos. Ao promover o diálogo, a cooperação e o respeito entre os colaboradores, o gestor fortalece as relações de trabalho, reduz tensões que possam comprometer o desempenho das equipes e favorece a retenção de talentos.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com base em uma pesquisa de campo. A escolha pela metodologia justifica-se pela possibilidade de compreender de forma aprofundada as percepções, experiências e interpretações dos participantes em relação aos conflitos organizacionais e suas dinâmicas em diferentes contextos empresariais. O enfoque qualitativo permite captar nuances subjetivas e contextuais presentes nas relações interpessoais e nos processos de mediação conduzidos pelos gestores em distintos ambientes corporativos.

A seleção dos participantes baseou-se na experiência em gestão de conflitos organizacionais, resultando na escolha de três líderes com atuação em diferentes nichos e empresas. A escolha por essa abordagem visa aprofundar a compreensão sobre as diferentes perspectivas e estratégias adotadas em cenários corporativos variados. O instrumento utilizado para coleta dos dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado especificamente para a pesquisa, envolvendo áreas temáticas ligadas à natureza dos conflitos, suas causas, impactos e as estratégias de resolução empregadas. As perguntas foram formuladas de modo aberto, permitindo aos entrevistados expressarem livremente suas percepções e experiências vivenciadas no contexto dos conflitos organizacionais. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais, com o objetivo de proporcionar um espaço seguro e acolhedor aos participantes, estimulando a expressão com maior liberdade e profundidade sobre suas experiências (Gil, 2008).

Os participantes da pesquisa foram devidamente informados acerca dos objetivos, dos procedimentos adotados e das garantias de confidencialidade relativas às informações coletadas. A fim de garantir o anonimato, a identificação dos líderes será realizada por meio de pseudônimos, preservando suas identidades e as das instituições envolvidas no estudo. Participaram da pesquisa de campo três gestores, identificados pelos pseudônimos G1, G2 e G3. A heterogeneidade dos setores representados - abrangendo os segmentos de comunicação,

comércio e administração pública - conferiu maior robustez à análise, possibilitando uma compreensão mais abrangente e comparativa das práticas gerenciais, das dinâmicas organizacionais e dos desafios particulares enfrentados em diferentes contextos. A presença de realidades distintas enriqueceu as interpretações, permitindo uma análise mais aprofundada e aplicável a diferentes cenários.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa revelaram que os conflitos mais recorrentes nos ambientes analisados são os interpessoais, motivados por divergências de opinião e falhas de comunicação, e os de processo, relacionados a metas, prazos e entregas. Os gestores G1 e G2 apontaram predominância de conflitos relacionados a processos e metas. O G1 explicou que, sobretudo entre redação e equipe de design, há uma constante necessidade de alinhar processos, gerando divergências sobre prazos e entregas. G2 compartilhou uma percepção semelhante, ao afirmar que os conflitos vivenciados estão diretamente ligados à execução de tarefas e cumprimento de objetivos (G2, 2025). Em contrapartida, G3 destacou que os conflitos em seu ambiente são majoritariamente interpessoais, motivados por divergências de ideias e comportamentos (G3, 2025), o que evidencia como as relações humanas e o contexto influenciam fortemente a dinâmica organizacional. Essa diferenciação entre conflitos de tarefa e conflitos interpessoais é listada por Robbins (2005), ao apontar que os primeiros podem até ser benéficos para a performance quando bem gerenciados, enquanto os segundos tendem a ser mais disfuncionais, afetando negativamente o clima organizacional.

Embora a frequência e a intensidade variem conforme o setor, a figura do gestor como mediador é universalmente percebida como fundamental. O gestor G1, da área de comunicação, relatou que os conflitos se intensificam em períodos de alta pressão, como coberturas eleitorais, especialmente entre as equipes de redação e design. Já o gestor G2, do setor comercial, apontou a dificuldade em encontrar profissionais comprometidos como uma fonte central de atritos. O gestor G3, da administração pública, mencionou que os conflitos são majoritariamente interpessoais, decorrentes de falhas na comunicação entre os envolvidos.

A análise verificou que, embora nenhum dos gestores siga um protocolo formal para a resolução de conflitos, todos se esforçam para cultivar um ambiente colaborativo baseado no diálogo, no respeito mútuo e na escuta ativa. A mediação surge como uma competência primordial, desenvolvida empiricamente através da experiência prática. Os gestores reconhecem que sua influência é direta no modo como os conflitos são percebidos e

solucionados. Uma descoberta interessante foi o potencial funcional do conflito; o gestor G1, por exemplo, relatou como um impasse sobre prazos levou à criação de um novo fluxo editorial que otimizou o processo de publicação sem perda de qualidade.

Em situações mais complexas, os gestores relataram que, ocasionalmente, é necessário acionar o setor de Recursos Humanos como instância de apoio. O gestor G1 afirmou que o RH foi envolvido em casos raros e pontuais, especialmente quando era necessário respaldo técnico ou legal em questões administrativas (G1, 2025). G2 destacou que o RH atua como um intermediador em casos de insatisfação, orientando os colaboradores sobre normas e direitos com base na legislação trabalhista, o que contribui para o restabelecimento do entendimento mútuo (G2, 2025). Já G3 considerou que o envolvimento do RH foi fundamental para promover a imparcialidade nas mediações, criando um ambiente mais colaborativo por meio do diálogo e da escuta ativa (G3, 2025). A atuação do setor, nesses casos, aparece como um ponto estruturante na gestão de conflitos, auxiliando os líderes a equilibrar autoridade com empatia e garantindo o cumprimento dos princípios institucionais.

Em relação às estratégias de mediação, os gestores se veem como agentes de equilíbrio e facilitadores da comunicação. Todos eles concordaram que é importante garantir que as partes envolvidas sejam ouvidas de forma igualitária para construir um ambiente de confiança. As abordagens, no entanto, variam: G1 foca na mediação direta e na reorganização de tarefas; G2 adota uma postura mais disciplinar, que pode evoluir do diálogo para advertências; e G3 busca o consenso por meio da negociação. As práticas validam que a gestão de conflitos eficaz depende de um posicionamento ético, sensível e estratégico, alinhado à importância da inteligência emocional.

A pesquisa constata que, mesmo na ausência de protocolos formais, o fortalecimento da comunicação interna e a valorização das relações interpessoais são estratégias cruciais para a prevenção e gestão de conflitos. Os gestores adotam ações como reuniões de alinhamento, escuta ativa para compreender o contexto dos colaboradores para além do ambiente de trabalho e o incentivo à cordialidade. A atuação do setor de Recursos Humanos (RH) foi mencionada como um apoio importante em situações mais complexas, atuando como um intermediador imparcial que auxilia os líderes a equilibrar autoridade com empatia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o papel do gestor transcende a simples resolução de atritos, envolvendo a promoção de um ambiente organizacional saudável onde o diálogo, a escuta e o

alinhamento de expectativas são centrais. Os resultados corroboram com a capacidade de mediar conflitos de forma construtiva, considerando que é um diferencial estratégico para o sucesso das organizações. A pesquisa oferece subsídios práticos para o desenvolvimento de programas de capacitação de líderes, sustentando a necessidade de habilidades como inteligência emocional e comunicação assertiva.

Os resultados indicam a necessidade de programas de capacitação em mediação de conflitos para gestores, com ênfase em técnicas de negociação, comunicação verbal não violenta e gestão emocional. O estudo reconhece suas limitações, como o número restrito de participantes, mas abre caminhos para futuras investigações, como a inclusão da perspectiva dos colaboradores e a realização de estudos longitudinais sobre o tema. Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico e complexo, a capacidade de gerir conflitos de forma construtiva emerge não apenas como uma habilidade gerencial, mas como um diferencial estratégico para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. O líder, nesse contexto, assume o papel de um verdadeiro arquiteto de relações, capaz de transformar divergências em pontes para o crescimento e a inovação.

Palavras Chave: Conflitos Organizacionais. Papel do Gestor. Liderança. Estratégias de Resolução. Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 209–214, maio/junho. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/Xggr9WGHFFyLmycjWFKRb9m. Acesso em: 20 abr. 2025.