



## **O PAPEL DA LIDERANÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

**Ana Carla Nunes do Nascimento Santos**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano

E-mail: [anacarlannunes907@gmail.com](mailto:anacarlannunes907@gmail.com)

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4078359580398724>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9806-5096>

**Álvaro Botelho de Melo Nascimento**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano

E-mail: [alvaro.botelho00@gmail.com](mailto:alvaro.botelho00@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1516470167571652>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2889-298X>

### **RESUMO**

**Objetivo do Estudo:** Discutir o papel da liderança transformacional na mediação de conflitos em equipes, considerando inteligência emocional, diversidade e inclusão.

**Metodologia/Abordagem:** Revisão da literatura e análise qualitativa de dados para identificar padrões e relações entre os conceitos estudados. Abordagem bibliográfica e documental.

**Originalidade/Relevância:** O estudo busca preencher a lacuna de conhecimento sobre a influência da liderança na mediação de conflitos, considerando a diversidade e a inclusão como fatores relevantes.

**Principais resultados:** A liderança transformacional, com foco em motivação, comunicação eficaz e desenvolvimento das habilidades dos membros da equipe, é crucial para a resolução de conflitos. A inteligência emocional do líder é fundamental para compreender diferentes perspectivas e emoções. Diversidade e inclusão contribuem para um ambiente de trabalho mais rico, porém podem gerar conflitos se não gerenciados adequadamente.

**Contribuições Teóricas/Metodológicas:** O estudo apresenta uma revisão da literatura sobre liderança, conflitos, inteligência emocional, diversidade e inclusão, analisando diferentes modelos de liderança e suas implicações na mediação de conflitos.

**Contribuições Sociais/Para a Gestão:** O estudo oferece insights práticos para as organizações, auxiliando no desenvolvimento de programas de capacitação para líderes e na promoção de ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores.

**Palavras-chave:** Liderança. Mediação de conflitos. Modelos de liderança. Inteligência emocional. Diversidade. Inclusão. Ambiente de trabalho. Resolução de conflitos. Comunicação eficaz.



## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo contemporâneo, a dinâmica entre equipes é essencial para o sucesso organizacional. As equipes são compostas por grupos de indivíduos que são fundamentais para o sucesso da organização. Eles trazem habilidades, conhecimentos e experiências que, quando bem direcionados, podem impulsionar a performance e a inovação.

A cultura organizacional, a motivação e o engajamento das pessoas são aspectos essenciais que determinam como os objetivos são alcançados. Por isso, investir no desenvolvimento e na valorização dos colaboradores é crucial para o êxito de qualquer organização, contribuindo assim para a gestão de possíveis eventos desafiadores e conflitos que possam surgir.

Conflitos, inclusive, são inevitáveis e decorrem de situações críticas, marcadas pela presença de discordâncias. Quando não geridos adequadamente, eles podem comprometer a produtividade e o clima organizacional, trazendo assim uma realidade disfuncional e anômica.

Para Neto (2005), apesar disso, conflitos são situações comuns na vida humana, ocorrendo tanto em contextos pessoais quanto naqueles profissionais. Eles variam em intensidade e complexidade, sendo influenciados por fatores culturais, tecnológicos, históricos e geográficos. Para superá-los, portanto, é fundamental saber gerenciá-los adequadamente.

Em momentos de crise, a liderança desempenha um papel crucial na mediação de conflitos. Líderes eficazes não apenas identificam e abordam tensões entre os membros da equipe, mas também promovem um ambiente de trabalho colaborativo e saudável. Compreendem que, enquanto parte de uma instituição de cunho associativo, eles ocupam uma posição que requer coordenação consciente, deliberada e intencional.

Assim, a liderança é um processo de influência que visa o alcance de objetivos comuns, sendo fundamental no contexto organizacional. O líder, além de iniciar ações, deve contar com a colaboração dos membros do grupo, proporcionando benefícios tanto coletivos quanto individuais, os quais permitem desenvolvimento e avanço para a organização como um todo.

Neste sentido, a liderança se apresenta como a capacidade de transformar grupos em equipes produtivas, gerando resultados esperados para a organização. Envolve uma interconexão entre poder, autoridade e responsabilidade, onde o poder refere-se à influência sobre pessoas e decisões, a autoridade à legitimidade de exercer a condução dos colaboradores em busca de objetivos, e a responsabilidade a garantia de que a liderança conduzirá a conquistas significativas. (Bunn; Fumagalli, 2016).

Considerando isso, percebe-se que o exercício de uma liderança estável requer o



desenvolvimento de múltiplas habilidades, tais como a inteligência emocional e gestão de conflitos, as quais são essenciais para aprimorar a atuação dos líderes e, conseqüentemente, os resultados das organizações (De Amorim et al., 2023).

A inteligência emocional, conforme Goleman (2025), influencia a liderança ao permitir que os líderes reconheçam e compreendam suas próprias emoções e as dos outros. Isso resulta em uma comunicação mais eficaz, empatia e conseqüentemente a capacidade de gerenciar conflitos. Líderes emocionalmente inteligentes podem motivar suas equipes, criar um ambiente de trabalho positivo e tomar decisões mais ponderadas, o que contribui para o alcance de resultados organizacionais.

Um bom líder, ao compreender as competências socioemocionais, cria um ambiente de colaboração, resolve conflitos e promove o desenvolvimento das habilidades dos membros, contribuindo para o sucesso organizacional. Dessa maneira, percebe-se que liderança é fundamental porque o bom líder tem a capacidade de influenciar e motivar a equipe, direcionando esforços para alcançar resultados positivos.

Assim, enquanto, por exemplo, a gestão foca na coordenação de tarefas e na eficiência operacional, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficaz para atingir os objetivos da organização; a liderança, por sua vez, estaria envolvida na influência e motivação de indivíduos ou grupos, ajudando a criar um ambiente que favoreça a colaboração e o engajamento. Em outras palavras, a gestão organiza e controla e a liderança inspira e guia, envolvendo nisso a escolha das ações apropriadas (JUBRAIL, 2025).

Considerando que uma organização é um sistema de atividades ou forças composta por pessoas conscientemente coordenadas, direcionadas a um objetivo comum e que necessita de um grau alto de coesão social, discutir como a liderança atua para aprimorar os processos de eficiência e eficácia e como se operacionaliza tendo em vista a estrutura organizativa é de suma importância para aprofundar os conhecimentos de gestão voltados ao desenvolvimento do mundo do trabalho.

Justifica-se, portanto, a relevância deste artigo pela necessidade crescente de compreender como a liderança impacta a resolução de conflitos nas organizações modernas. Para que se chegue a tal intento, as contribuições teóricas, discutidas no desenvolvimento deste texto, abordarão modelos de liderança e suas implicações na mediação de conflitos, bem como discutirão pontualmente elementos sociológicos, ancorados em um aporte weberiano, que apontam para aspectos fundamentais de um bom líder. As contribuições práticas logo mais descritas, por sua vez, oferecem diretrizes para líderes implementarem estratégias eficazes no dia a dia.

Este artigo, dessa forma, tem como objetivo discutir o papel da liderança na mediação de



conflitos entre equipes, destacando as habilidades necessárias e as melhores práticas que podem ser adotadas para promover um ambiente de trabalho harmonioso.

A metodologia adotada nesta pesquisa qualitativa sobre o papel da liderança na mediação de conflitos organizacionais seguiu procedimentos rigorosos para garantir uma análise aprofundada. A abordagem foi baseada em pesquisa bibliográfica e análise documental, com o objetivo de compreender como a liderança transformacional influencia a eficácia na resolução de conflitos.

Para isso, foram selecionados autores relevantes na área, como Daniel Goleman, Bunn & Fumagalli, e De Amorim et al. As obras escolhidas foram analisadas criticamente, com foco nas discussões sobre liderança, conflitos e sua resolução. O objetivo foi identificar como a inteligência emocional, a diversidade e a inclusão impactam a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Além das obras dos autores centrais, a pesquisa incluiu textos complementares que abordam teorias sobre conflitos e gestão de equipes. Esses autores foram consultados pela sua relevância e pela possibilidade de instrumentalizar seu pensamento para uma melhor compreensão do tema em questão. A análise qualitativa dos dados obtidos buscou identificar padrões e relações entre os conceitos estudados, correlacionando as teorias da liderança com exemplos práticos de mediação de conflitos nas organizações. Essa integração permitiu uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados na resolução de conflitos e das melhores práticas em liderança.

A metodologia adotada visa oferecer uma análise robusta e fundamentada sobre a influência da liderança na mediação de conflitos organizacionais. Ao combinar revisão de literatura com análise documental, busca-se entender as dinâmicas envolvidas na resolução de conflitos e contribuir para o debate sobre práticas eficazes de liderança no ambiente corporativo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este trabalho se baseia em estudos teóricos sobre liderança, conflitos e resolução de conflitos, buscando compreender o papel da liderança na mediação dessas situações no ambiente organizacional contemporâneo. A revisão da literatura contempla dois eixos principais:

### **2.1 ASSUNTOS ABORDADOS:**

Esta seção apresenta uma breve discussão sobre a definição de conflito, os tipos de conflitos, as causas dos conflitos e as consequências da má gestão de conflitos no ambiente de trabalho. Será abordada também a importância da comunicação eficaz e da cultura organizacional na prevenção e resolução de conflitos.



## 2.2 TEORIAS DE CONFLITO E RESOLUÇÃO:

O papel da liderança na mediação de conflitos: Esta seção aprofunda a discussão sobre as teorias de conflito, como a teoria do conflito funcional e disfuncional, e as diferentes abordagens para a resolução de conflitos, tais como a negociação, a mediação e a arbitragem. Será analisado o modelo de liderança transformacional. E como as características da liderança transformacional impactam a capacidade de um líder em mediar conflitos de forma eficaz. A importância da inteligência emocional na liderança para a gestão de conflitos também será abordada.

## 3 IMPACTO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

### 3.1 ASSUNTOS ABORDADOS

Os conflitos no ambiente de trabalho são inevitáveis e podem surgir de diversas fontes. Compreender a natureza desses conflitos, suas causas e consequências é fundamental para promover um clima organizacional saudável. Além disso, a comunicação eficaz e uma cultura organizacional positiva desempenham papéis cruciais na prevenção e resolução dessas situações.

E notoriamente, em contextos empresariais e dinâmicos, os conflitos são uma realidade comum, originados por divergências de opiniões, objetivos ou características pessoais dos integrantes da equipe.

Corroborando com isso, “Os conflitos são naturais inerentes à natureza humana. Sendo as organizações compostas por pessoas, de diversas realidades, crenças, opiniões e objetivos diferentes logo as comunidades, organizações, grupos e equipes terão sempre conflitos”(Huieba, 2025,p.806)

Para além disso, os conflitos podem ser classificados de várias maneiras, dependendo das dinâmicas envolvidas. Uma classificação comum distingue entre conflitos intrapessoais (internos a um indivíduo), interpessoais (entre duas pessoas), intragrupo (dentro de um grupo), intergrupais (entre grupos), intraorganizacionais (dentro de uma organização), e interorganizacionais (entre organizações). Cada tipo de conflito apresenta características e causas únicas, exigindo abordagens específicas de resolução e mediação(CRARS,2025). A compreensão dessas diferentes categorias é fundamental para a gestão eficaz de conflitos em qualquer ambiente, especialmente em contextos organizacionais.



Conflitos intrapessoais	Relacionam-se a questões que afetam um indivíduo, como dilemas internos e escolhas difíceis
Conflitos interpessoais	Ocorrem entre múltiplas pessoas, manifestando-se em relações problemáticas, mesmo na ausência de questões concretas, levando a distanciamento e desconfiança.
Conflitos intragrupais	Acontecem dentro de um grupo ou equipe específica
Conflitos intergrupais	Surgem entre diferentes departamentos ou equipes.
Conflitos intraorganizacionais	Resultam de insatisfações de várias unidades em relação ao desempenho de uma unidade específica
Conflitos interorganizacionais	Envolvem organizações distintas e decorrem de divergências e desentendimentos.

Fonte: (Bordin et al.,2024)

Todavia, os conflitos podem ser classificados em intrapessoais, interpessoais, intragrupais, intergrupais, intraorganizacionais e interorganizacionais, refletindo diferentes dinâmicas nas relações. No contexto organizacional, as principais causas de conflito, segundo Berg (2012), incluem mudanças forçadas pelo mercado, que geram reestruturações e resistência; escassez de recursos, que limita o desempenho e gera estresse; e choques entre metas e objetivos, resultantes de comunicação deficiente entre departamentos. Essas situações criam um ambiente propício para conflitos dentro das organizações (CRARS,2025).

De acordo com Burtet (2018), as principais causas de conflitos no trabalho são: comunicação deficiente, falta de informação e recursos, diferenças de personalidade e valores, relações interpessoais, concorrência, gestão incompetente, falta de planejamento e frustração/estresse/esgotamento. A gestão eficaz dos conflitos exige atenção do líder para mitigar ou eliminar as causas.

Tal reflexão sobre as causas de conflitos no trabalho, destaca a importância de uma comunicação clara e do acesso à informação e recursos. Ao reconhecer que diferenças de personalidade e valores podem enriquecer o ambiente, é possível promover um clima de diversidade e inovação. A concorrência saudável estimula o crescimento, enquanto uma gestão competente e um planejamento adequado contribuem para um ambiente mais harmonioso. Além disso, a atenção do líder na gestão de conflitos pode transformar desafios em oportunidades de crescimento e fortalecimento das relações interpessoais, resultando em uma equipe mais coesa e motivada.

Assim sendo, Conflitos podem surgir devido à frustração de uma ou ambas as partes ao não conseguirem atingir seus objetivos, diferenças de personalidade que geram antipatia e tratamento





hostil, e divergências nas percepções e entendimentos, onde cada um ignora o ponto de vista do outro, resultando em impasses(CPDEC,2025).

E notoriamente, embora os conflitos possam ser gerados por frustrações, diferenças de personalidade e divergências de percepções, é importante reconhecer que essas situações também oferecem oportunidades valiosas. Os desafios podem incentivar o diálogo e a comunicação, promovendo um ambiente onde as partes aprendem a ouvir e considerar diferentes pontos de vista. Essa troca de ideias pode levar à criatividade na busca de soluções e ao fortalecimento das relações interpessoais. Além disso, a superação de conflitos pode resultar em um maior entendimento mútuo e em um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Corroborando, Chiavenato (2004) sugere que os conflitos podem resultar de diferenças nos objetivos e interesses pessoais, sendo um aspecto inerente à natureza humana. Esses conflitos são frequentemente vistos como antagônicos à cooperação e colaboração, com a palavra "conflito" associada a desacordos e discórdias. A presença de um conflito requer não apenas essas diferenças, mas também uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, que busca atingir seus próprios objetivos em interação com outra parte que influencia essa busca(CRARS,2025).

Para além disso, a reflexão sobre a perspectiva de Chiavenato (2004) revela que os conflitos, embora frequentemente percebidos como negativos, são uma parte natural da interação humana. As diferenças nos objetivos e interesses pessoais podem, na verdade, ser catalisadoras de crescimento e inovação. Em vez de serem vistos apenas como antagônicos à cooperação, os conflitos podem oferecer oportunidades para o fortalecimento das relações interpessoais, desde que haja um diálogo construtivo. A interferência deliberada de uma das partes pode ser interpretada como um chamado à negociação e à busca de soluções que beneficiem ambos os lados. Assim, ao invés de evitar os conflitos, é mais produtivo abordá-los com a intenção de promover um entendimento mútuo e uma colaboração mais efetiva.

### 3.2 TEORIAS DE CONFLITO E RESOLUÇÃO: O PAPEL DA LIDERANÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Nesta seção, se encontra a discussão sobre as teorias de conflito, incluindo a teoria do conflito funcional e disfuncional, bem como as abordagens para a resolução de conflitos, tais como negociação, mediação e arbitragem. A eficácia da liderança na mediação de conflitos é essencial, e a liderança transformacional desempenha um papel significativo nesse processo. A inteligência emocional emerge como uma habilidade crucial que permite aos líderes gerenciar conflitos de maneira eficaz.



Nesse contexto, “A liderança no ambiente organizacional assume um papel fundamental na manutenção do clima organizacional saudável visando alinhar as políticas organizacionais com as perspectivas dos colaboradores por meio da adoção de diversos estilos de liderança ”(do Nascimento Ferreira, Lopes, 2024,p.199).

Diante disso, a importância da liderança se destaca na manutenção de um clima organizacional saudável, ao conectar as políticas da empresa às expectativas dos colaboradores, utilizando diversos estilos de liderança.

Segundo Robbins (2002), a liderança envolve a habilidade de influenciar um grupo para alcançar os objetivos organizacionais. E consequentemente o líder deve possuir competências para motivar seus liderados, enfrentando diversos tipos de conflitos ao longo desse processo (Candido,2019).

Para além disso, o conflito positivo, ou funcional, beneficia a organização ao atender seus interesses, enquanto o conflito negativo, ou disfuncional, compromete esses interesses (Alves,2016).

Todavia, o conflito funcional gera benefícios para a organização e indivíduos, ocorrendo quando a disputa promove desempenho, motivação, criatividade e inovações, com todos focando na resolução construtiva do problema. Em contrapartida, o conflito disfuncional prejudica as metas organizacionais, causando desentendimentos e discussões improdutivas que desperdiçam tempo e energia, resultando em perda de foco e impacto negativo no clima organizacional, com cada parte centrando-se em seus próprios interesses (Sampaio, 2021-2025)

Diante do exposto, “Atuar como mediador é uma das técnicas de gestão de conflitos que auxilia todas as partes envolvidas a chegarem a um acordo em relação ao melhor caminho a seguir”(Ferreira Cunha, 2023 et al.,p.13680)

Nesse contexto, o mediador desempenha um papel crucial na gestão de conflitos, facilitando a comunicação e ajudando as partes a encontrar um consenso.Ao agir como intermediário, o mediador permite que as partes explorem soluções mutuamente benéficas, levando a acordos mais satisfatórios e duradouros.

Assim, a mediação de conflitos varia conforme a estratégia, o estilo do mediador, as circunstâncias do caso e os objetivos pretendidos, envolvendo etapas que podem ser incorporadas ao processo (Costa, 2018).

Sendo assim, de tal maneira a liderança transformacional é um estilo que visa inspirar e motivar a equipe a alcançar seu pleno potencial, superando expectativas. Baseia-se na criação de uma visão inspiradora, motivação intrínseca e comunicação eficaz, além de promover o desenvolvimento das





habilidades e o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores (BASS, 2012; De Sá Oliveira et al., 2024).

Ademais, A liderança transformacional impacta positivamente as ações da equipe ao transmitir comportamentos de suporte, influenciando indiretamente a eficácia grupal através da adoção desses comportamentos pelos membros(Pessoa,2018 et al)

Por outro lado “Um dos comportamentos que caracterizam o líder transformacional é o fato de fornecer suporte à equipe, aconselhando, apoiando e prestando atenção às necessidades grupais” (Carless et al., 2000; Pessoa, 2018 et al).

E conseqüentemente a inteligência emocional é crucial para o sucesso profissional, pois envolve reconhecer e gerenciar emoções próprias e alheias, melhorando a tomada de decisões, relações interpessoais e comunicação. No ambiente de trabalho, isso resulta em líderes mais eficazes, funcionários motivados e uma cultura organizacional positiva(Machado,2024).

Tal reflexão aborda, que a inteligência emocional contribui para as organizações ao melhorar a comunicação, fortalecer as relações interpessoais e facilitar a tomada de decisões, resultando em líderes mais eficazes, funcionários motivados e uma cultura organizacional positiva.

#### **4 IMPACTO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

Esta seção examinará como a diversidade impacta a mediação de conflitos e a importância de práticas inclusivas na promoção de um ambiente colaborativo e harmonioso. A diversidade e a inclusão são elementos fundamentais no ambiente de trabalho contemporâneo, influenciando diretamente a dinâmica de equipe e a gestão de conflitos. A presença de diferentes perspectivas, experiências e culturas pode tanto gerar conflitos quanto oferecer oportunidades para soluções inovadoras.

A diversidade é um conceito que está ligado ao respeito à variedade de atributos de indivíduos e grupos. Dentro das organizações, a diversidade surge para trazer a minoria para dentro do ambiente que historicamente pertence à maioria. Uma vez que consigamos entender o verdadeiro sentido das políticas de diversidade, estaremos contribuindo não só para uma organização melhor, mas para uma sociedade mais inclusiva. (Santa e Arruda, 2018, p.3; dos santos,2021).

Contudo, a diversidade nas organizações é fundamental para promover inclusão e equidade. Ao integrar grupos historicamente marginalizados, as empresas não apenas enriquecem seu ambiente de trabalho, mas também desempenham um papel crucial na transformação social. Compreender e implementar políticas de diversidade é um passo vital para construir uma sociedade mais justa e representativa.



*Assim como*, “O conceito de diversidade no ambiente de trabalho refere-se às variações de identidades sociais e culturais entre as pessoas que convivem no mesmo sistema, como o ambiente organizacional. Essas identidades incluíam gênero, raça, nacionalidade, religião, idade e outras características que moldavam as experiências de vida dos indivíduos”(Santos,2024,p.5.300).

Notoriamente, o conceito de diversidade no ambiente de trabalho é crucial para a construção de um espaço inclusivo e colaborativo. Reconhecer as diferentes identidades sociais e culturais, como gênero, raça, nacionalidade e religião, é fundamental para entender as experiências únicas que cada indivíduo traz. Assim a diversidade não apenas enriquece a cultura organizacional, mas também promove uma maior criatividade e inovação. Além disso, ao valorizar essas diferenças, as organizações podem melhorar a satisfação dos colaboradores e fortalecer o engajamento, criando um ambiente mais harmonioso e produtivo.

No contexto da diversidade, conviver com a diversidade no ambiente de trabalho exige paciência, abertura para novos conhecimentos e respeito. A presença de colaboradores de diferentes etnias, raças e crenças torna os conflitos inevitáveis, pois cada indivíduo busca impor suas próprias perspectivas e hábitos, o que pode gerar tensões na convivência organizacional(Dos Santos,2021).

Outrossim, a diversidade é um componente importante para impactar os negócios, no entanto, desafios como a comunicação entre equipes e grupos de trabalho pode ser um obstáculo quando existe um número grande de funcionários, pois culturas diferentes geralmente resultam em formas de expressão diferentes.(Antunes,2022,p. 44).

A reflexão sobre a importância da diversidade no ambiente de trabalho destaca seu papel essencial na promoção de inclusão e colaboração. Ao reconhecer e valorizar as diferentes identidades sociais e culturais, as organizações não apenas enriquecem sua cultura, mas também potencializam a criatividade e a inovação. Com isso a diversidade cria um espaço onde todos se sentem respeitados e valorizados, o que resulta em maior satisfação e engajamento dos colaboradores. Um ambiente harmonioso e produtivo é, portanto, fruto do reconhecimento das diferenças, contribuindo para o sucesso coletivo da organização.

Para tanto, a gestão da diversidade e inclusão nas organizações contemporâneas é crucial, pois vai além da simples representatividade. Em um ambiente de adversidade, a inclusão se torna um fator chave para a inovação e a colaboração, permitindo que colaboradores de diferentes origens se sintam valorizados e motivados a contribuir. Com isso, não só enriquece a cultura organizacional, mas também fortalece a resiliência da empresa frente aos desafios, resultando em um ambiente mais coeso e produtivo(Santos,2024).



Por outro lado, o conflito é reconhecido nas organizações como uma realidade constante e inevitável, que impacta diretamente os resultados. Logo, é essencial entender como diversos fatores, incluindo a diversidade e a inclusão, influenciam o surgimento desses conflitos. Tal compreensão permite que as organizações adotem estratégias eficazes para gerenciar as diferenças e promover um ambiente colaborativo(Gonçalves ,2015).

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo investigou o papel da liderança na mediação de conflitos organizacionais, considerando a influência da liderança transformacional e fatores como a inteligência emocional, a diversidade e a inclusão.

Assim, a revisão da literatura e a análise qualitativa dos dados permitiram identificar padrões e relações entre os conceitos estudados, focando na influência da liderança na mediação de conflitos organizacionais.

Outrossim, os resultados sugerem que a liderança transformacional, com sua ênfase na motivação, na comunicação eficaz e no desenvolvimento das habilidades dos membros da equipe, é crucial para a resolução de conflitos. Além disso, a inteligência emocional do líder é fundamental para compreender as diferentes perspectivas e emoções envolvidas, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Todavia a diversidade e a inclusão, por sua vez, contribuem para um ambiente de trabalho mais rico e inovador, ainda que possam gerar conflitos se não gerenciadas adequadamente.

Assim, este estudo destaca a importância de uma liderança competente e atenta às necessidades da equipe para a resolução eficaz de conflitos.

Para além disso, esses achados não apenas contribuem para o campo acadêmico, oferecendo uma base sólida para futuras pesquisas sobre liderança e conflitos, mas também têm implicações práticas para as organizações. A compreensão do papel da liderança na mediação de conflitos pode auxiliar empresas a desenvolver programas de capacitação para líderes, promovendo ambientes mais colaborativos e inovadores.

Além disso, embora este estudo tenha proporcionado insights valiosos, algumas limitações devem ser reconhecidas. A amostra analisada pode não representar a diversidade total das organizações, limitando a generalização dos resultados. Além disso, a análise qualitativa pode estar sujeita a interpretações subjetivas, o que pode influenciar as conclusões.

Futuras pesquisas poderiam explorar a aplicação da liderança transformacional em diferentes



contextos organizacionais e setores. Também seria interessante investigar como estratégias específicas de diversidade e inclusão podem ser implementadas para minimizar conflitos. Por fim, estudos longitudinais poderiam oferecer uma visão mais aprofundada sobre como a evolução da liderança impacta a gestão de conflitos ao longo do tempo.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. M. A gestão de conflitos no Ministério da Cultura. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12223/1/51500112.pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.
- ANTUNES, J. B. M. A diversidade nas organizações: ser diferente para pensar junto. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 5, n. 8, p. 40-46, 2022.
- BORDIN, A. et al. A importância da negociação no gerenciamento de conflitos. In: PERSPECTIVAS QUALITATIVAS EM ADMINISTRAÇÃO, MARKETING E ORGANIZAÇÕES. Vol. 3. [S.l.]: Editora Científica Digital, 2024. p. 8-22.
- BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. Revista da FAE, v. 19, n. 2, p. 132-147, 2016.
- CANDIDO, A. O líder como gestor de conflitos nas organizações. 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-l%C3%ADder-como-gestor-de-conflitos-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-ad%C3%A3o-candido>. Acesso em: 17 maio 2025.
- COSTA, J. C. Negociação e gestão de conflitos. Londrina: Editora e Distribuidora SA, 2018.
- CPDEC. Conflitos: causas, etapas e tipos. [S.l.]: CPDEC, [s.d.]. Disponível em: <https://cpdec.com.br/conflitos-causas-etapas-tipos/>. Acesso em: 17 maio 2025.
- CRARS. Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. [S.l.]: CRARS, [s.d.]. Disponível em: <https://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41>. Acesso em: 17 maio 2025.
- DE AMORIM, D. A.; MAIA, J. S.; SANTOS, M. G. A. Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. Revista GeTeC, v. 12, n. 37, 2023.
- DE SÁ OLIVEIRA, A.; LIRA, B. C. S.; DO NASCIMENTO SANTOS, G. M. O papel da liderança transformacional no desenvolvimento e retenção de talentos nas empresas. Revista Contemporânea, v. 4, n. 5, p. e4548-e4548, 2024.
- DOS SANTOS, C. Gestão da diversidade nas organizações. 2024. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-da-diversidade-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-claysson-dos-santos>. Acesso em: 19 maio 2025.
- FERREIRA CUNHA, D. et al. Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 8, 2023.
- GOLEMAN, D. Inteligência emocional. [S.l.]: [s.n.], [s.d.]. Disponível em: <https://portal.trt23.jus.br/trtnoticias/noticias/fique-sabendo-fique-por-dentro/18438#:~:text=Daniel%20Goleman%20define%20a%20Intelig%C3%A2ncia,e%20nos%20nossos%20relacionamentos.%E2%80%9D>. Acesso em: 1 abr. 2025.



GONÇALVES, L. R.; RODRIGUES, M. G. Um estudo sobre conflitos entre as gerações X e Y nas organizações contemporâneas. *Ciência Atual – Revista Científica Multidisciplinar do Centro Universitário São José*, v. 6, n. 2, 2015.

HUIEBA, J. S. Impacto da liderança na gestão de conflitos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 1, p. 804-817, 2025.

JUBRAIL, H. Gestão é fazer certas coisas; liderança é fazer as coisas certas – Peter Drucker. 2024. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-%C3%A9-fazer-certas-coisas-lideran%C3%A7a-peter-drucker-jubrail-%E0%AE%83#:~:text=Gest%C3%A3o%20%C3%A9%20fazer%20certas%20as,%E2%80%93%20Peter%20Drucker>. Acesso em: 1 abr. 2025.

MACHADO, T. Inteligência emocional: por que ela impacta seu trabalho e como desenvolvê-la. 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/news/story/intelig%C3%Aancia-emocional-por-que-ela-impacta-seu-trabalho-e-como-desenvolv%C3%AA-la-6789458/>. Acesso em: 19 maio 2025.

NETO, A. F. F. *Gestão de conflitos*. São Paulo: [s.n.], 2005.

PESSOA, C. I. P. et al. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 35, p. 15-28, 2018.

SAMPAIO, S. Conflito funcional ou disfuncional. 2024. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/conflito-funcional-ou-disfuncional-sheila-sampaio>. Acesso em: 19 maio 2025.

SANTOS, S. S. et al. Gestão da diversidade e inclusão nas organizações: estudo de caso sobre a empresa Google. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 11, p. 5297-5315, 2024.

SEBRAE/PR. As causas dos conflitos. [S.l.]: SEBRAE/PR, [s.d.]. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/as-causas-dos-conflitos>. Acesso em: 17 maio 2025.