# Conflito no contexto organizacional – uma abordagem multidimensional entre ameaça e oportunidade

# Conflict in the organizational context – a multidimensional approach between threat and opportunity

# Conflicto en el contexto organizacional – un enfoque multidimensional entre amenaza y oportunidad

DOI:10.34117/bjdv11n6-044

Submitted: May 9th, 2025
Approved: May 30th, 2025

**Fernanda Maria de Almeida Santos**
Doutorada em Gestão
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: fernanda.mendes6@gmail.com

**Paulo Lopes**
Doutorando en Gestao Imobiliario
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: paulolopesja@gmail.com

**Tomás Cardiga**
Doutorando en Gestao Imobiliario
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: tomas_Cardiga@hotmail.com

**Vera Beira Grande**
Doutorando en Gestao Imobiliario
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: vera.beiragrande@gmail.com

**RESUMO**
O conflito organizacional é um fenómeno inerente à convivência profissional, podendo manifestar-se como obstáculo à produtividade ou como catalisador de mudança e crescimento. Este artigo propõe uma abordagem multidimensional do conflito, analisando a sua perceção como ameaça ou como oportunidade para os trabalhadores, com base numa revisão teórica e numa análise empírica realizada através de inquérito aplicado a 251 colaboradores de diferentes setores. A investigação revela que, embora o conflito seja frequentemente associado a tensões e dificuldades, também pode promover competências interpessoais, reflexão crítica e inovação organizacional. A compreensão desta dualidade permite que gestores e equipas desenvolvam estratégias mais eficazes de prevenção e resolução de conflitos, favorecendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

**Palavras-chave**: conflito organizacional, clima laboral, oportunidade, ameaça, relações profissionais.

**ABSTRACT**
Organizational conflict is a phenomenon inherent to professional coexistence, which can manifest either as an obstacle to productivity or as a catalyst for change and growth. This article proposes a multidimensional approach to conflict, analyzing its perception as either a threat or an opportunity for employees, based on a theoretical review and an empirical analysis conducted through a survey applied to 251 employees from various sectors. The research reveals that although conflict is often associated with tensions and difficulties, it can also foster interpersonal skills, critical reflection, and organizational innovation. Understanding this duality allows managers and teams to develop more effective strategies for conflict prevention and resolution, promoting healthier and more productive work environments.

**Keywords:** organizational conflict, work climate, opportunity, threat, professional relationships.

**RESUMEN**
El conflicto organizacional es un fenómeno inherente a la convivencia profesional, que puede manifestarse como un obstáculo para la productividad o como un catalizador de cambio y crecimiento. Este artículo propone un enfoque multidimensional del conflicto, analizando su percepción como amenaza o como oportunidad para los trabajadores, con base en una revisión teórica y en un análisis empírico realizado a través de una encuesta aplicada a 251 colaboradores de distintos sectores. La investigación revela que, aunque el conflicto suele estar asociado a tensiones y dificultades, también puede promover competencias interpersonales, reflexión crítica e innovación organizacional. Comprender esta dualidad permite que los gestores y los equipos desarrollen estrategias más eficaces de prevención y resolución de conflictos, favoreciendo entornos de trabajo más saludables y productivos.

**Palabras clave:** conflicto organizacional, clima laboral, oportunidad, amenaza, relaciones profesionales.

## 1 INTRODUÇÃO

O conflito no contexto organizacional constitui um tema persistente e de elevada relevância na gestão contemporânea de recursos humanos, dada a sua omnipresença nas dinâmicas interpessoais e organizacionais. Historicamente associado a disfunções operacionais, divergências interpessoais e ambientes negativos, o conflito começou a ser reconhecido também como uma potencial alavanca para o desenvolvimento organizacional e a inovação (Robbins & Judge, 2019). Atualmente, esta dupla perspetiva torna-se especialmente significativa face aos novos desafios colocados pela transformação digital, globalização e novas modalidades laborais, tais como o

teletrabalho e o trabalho híbrido, realidades que ampliaram as formas e a complexidade das interações profissionais (Silva & Almeida, 2022; Gonçalves & Oliveira, 2021).

O objetivo geral deste artigo é analisar a perceção do conflito organizacional enquanto ameaça ou oportunidade para os trabalhadores, contemplando contextos laborais diversificados. Especificamente, o estudo visa: (i) identificar as formas predominantes de manifestação do conflito no local de trabalho contemporâneo; (ii) avaliar o impacto do clima organizacional e dos canais de comunicação sobre a perceção individual e coletiva dos conflitos; e (iii) determinar se o conflito é maioritariamente percecionado pelos trabalhadores como um fator de promoção de competências ou como um elemento de instabilidade e stress. A investigação orienta-se pela seguinte questão-problema: "O conflito organizacional é predominantemente percecionado como uma ameaça ou como uma oportunidade pelos colaboradores em contextos atuais?"

A pertinência deste estudo radica na necessidade urgente de promover ambientes laborais saudáveis e adaptativos, onde a gestão estratégica do conflito seja integrada nas práticas organizacionais diárias. Compreender as condições sob as quais o conflito pode ser benéfico ou prejudicial oferece insights valiosos para líderes e gestores, permitindo-lhes implementar abordagens eficazes de gestão do conflito, ajustadas às novas realidades do mercado de trabalho, marcadas pela diversidade geracional, tecnológica e cultural (Bass & Riggio, 2020; Cunha *et al*., 2021).

Assim, ao examinar o conflito através de uma abordagem multidimensional e atualizada, o presente estudo procura fornecer contributos práticos e teóricos relevantes para a literatura existente, ajudando as organizações a maximizar os potenciais benefícios do conflito, mitigando simultaneamente os seus impactos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CONFLITO ORGANIZACIONAL: CONCEITO E EVOLUÇÃO

O conceito de conflito organizacional evoluiu significativamente, acompanhando as mudanças nas dinâmicas laborais e interpessoais nas organizações. Inicialmente percebido como fenómeno negativo, associado a problemas operacionais e ambientes laborais prejudiciais, o conflito passou a ser reconhecido como potencial impulsionador de inovação e crescimento organizacional, desde que gerido de forma eficaz (Robbins & Judge, 2019). Nas últimas décadas, emergiram novas formas de conflito devido à

crescente diversidade geracional e ao aumento do teletrabalho. A coexistência das gerações Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z trouxe consigo diferenças substanciais em termos de valores, expectativas e estilos comunicacionais, gerando tensões intergeracionais. Estudos apontam que uma parte significativa das organizações enfrenta desafios relacionados com essas diferenças, especialmente em termos de comunicação e perceções sobre equilíbrio trabalho-vida pessoal.

Além disso, a rápida expansão do teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 criou conflitos específicos relacionados com a comunicação virtual, isolamento social e dificuldades na criação e manutenção de confiança entre equipas. As limitações das tecnologias digitais e a fronteira muitas vezes pouco clara entre vida pessoal e profissional exacerbaram estas tensões, destacando a necessidade de novas estratégias de gestão do conflito.

Assim, a gestão eficaz destas novas tipologias de conflito organizacional exige abordagens estratégicas e adaptativas. Promover a comunicação intergeracional através de ações de formação e programas de sensibilização, bem como implementar políticas claras e inclusivas para o teletrabalho, são medidas essenciais para mitigar os conflitos emergentes e promover um ambiente laboral saudável e produtivo (Silva & Almeida, 2022; Cunha *et al.*, 2021).

## 2.2 CONFLITO COMO AMEAÇA

Durante décadas, o conflito foi percecionado essencialmente como uma disfunção organizacional, com implicações negativas sobre o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores. Esta visão tradicional associa o conflito a falhas nos processos de comunicação, a lideranças pouco eficazes, a estruturas rígidas e a culturas organizacionais adversas (Chiavenato, 2019). Os conflitos mal geridos podem originar ressentimento, sabotagem emocional, perda de motivação, rotatividade de pessoal e, em última instância, comprometer a coesão das equipas (Oliveira & Cruz, 2020).

As consequências do conflito assumido como ameaça incluem o aumento do stress laboral, o surgimento de ambientes tóxicos e a fragmentação das relações interpessoais. Tais efeitos são particularmente notórios em contextos marcados por hierarquias rígidas ou ausência de canais formais de comunicação. De acordo com Robbins e Judge (2019), a perceção do conflito como ameaça está muitas vezes enraizada numa cultura de controlo, onde o erro é penalizado e a divergência é interpretada como insubordinação.

Além disso, os conflitos não resolvidos tendem a cristalizar-se no tempo, degenerando em climas organizacionais disfuncionais, onde predomina o medo, a apatia e o retraimento emocional. Esta realidade tem sido amplamente estudada no campo da psicologia organizacional, apontando para a necessidade de abordagens preventivas e de desenvolvimento de competências emocionais que permitam mitigar os impactos negativos do conflito (Silva, Rego & Correia, 2021).

## 2.3 CONFLITO COMO OPORTUNIDADE

A perceção e a gestão do conflito no ambiente de trabalho estão profundamente interligadas com três dimensões essenciais: o clima organizacional, os estilos de liderança e os mecanismos de comunicação interna. Estes fatores não só condicionam a forma como os colaboradores reagem aos conflitos, como também influenciam a sua frequência e intensidade. Bass e Riggio (2020) apontam a liderança transformacional como crucial na gestão positiva dos conflitos, enquanto Schein e Schein (2021) alertam que culturas organizacionais repressivas agravam perceções negativas do conflito. Tais abordagens são confirmadas por Tjosvold (2020), ao considerar o conflito como uma oportunidade estratégica para a inovação. Num paradigma mais recente, o conflito deixou de ser encarado exclusivamente como um fator desestabilizador, passando a ser reconhecido como uma possível alavanca para o desenvolvimento organizacional. A literatura atual defende que o conflito, quando gerido com eficácia, pode impulsionar a inovação, promover a coesão das equipas e fomentar o pensamento crítico (Gonçalves & Oliveira, 2021).

Sob esta perspetiva construtiva, o conflito é entendido como uma oportunidade de clarificação de objetivos, redefinição de papéis e atualização de processos de trabalho. Ao permitir o confronto de ideias e a expressão de diferentes pontos de vista, o conflito potencia o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores (Silva & Almeida, 2022). Mais ainda, pode reforçar a resiliência emocional dos indivíduos, criando contextos de aprendizagem significativa e de adaptação à mudança. Segundo Cunha *et al.* (2021), organizações que adotam uma cultura de abertura e diálogo tendem a transformar o conflito num elemento dinamizador, ao invés de o reprimirem ou evitarem. Nesses ambientes, as lideranças atuam como mediadoras e facilitadoras da construção de soluções colaborativas, contribuindo para uma perceção mais positiva do conflito. Neste enquadramento, o conflito surge como um recurso estratégico, particularmente relevante

em contextos de mudança organizacional, fusões, inovação ou reestruturação. A sua adequada gestão implica, contudo, competências específicas ao nível da comunicação, da empatia e da negociação, que devem ser desenvolvidas ativamente pelas organizações (Bass & Riggio, 2020; Pereira & Marques, 2021). A gestão estratégica de conflitos constitui uma competência essencial para organizações modernas, na medida em que permite transformar situações potencialmente disfuncionais em oportunidades de crescimento. Esta abordagem vai além da mera resolução de problemas, promovendo uma cultura organizacional baseada no diálogo e na colaboração. Segundo Tjosvold (2020), uma cultura que valoriza o conflito como oportunidade pode impulsionar a criatividade e o desempenho. Além disso, Colquitt, LePine e Wesson (2021) destacam a importância de sistemas de feedback eficazes, e Marks, Mathieu e Zaccaro (2020) sublinham o papel do tempo e da estrutura nas equipas como elementos críticos na mediação de conflitos.

## 2.4 FATORES INFLUENCIADORES: CLIMA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

A perceção e a gestão do conflito no ambiente de trabalho estão profundamente interligadas com três dimensões essenciais: o clima organizacional, os estilos de liderança e os mecanismos de comunicação interna. O clima organizacional, entendido como o conjunto de perceções partilhadas sobre o ambiente de trabalho, influencia diretamente a forma como os colaboradores interpretam e reagem aos conflitos (Silva *et al.*, 2021). Um clima marcado pela confiança, apoio mútuo e transparência tende a favorecer abordagens colaborativas na resolução de conflitos, ao passo que ambientes tóxicos e hierarquizados agravam a perceção do conflito como ameaça.

As lideranças exercem um papel central nesta dinâmica. Líderes transformacionais, que valorizam a empatia, a escuta ativa e a motivação intrínseca, contribuem para a construção de um ambiente propício à gestão positiva do conflito (Bass & Riggio, 2020). Em contraste, lideranças autoritárias ou ausentes tendem a intensificar os conflitos, promovendo sentimentos de frustração e desmotivação. Por sua vez, a comunicação organizacional atua como mediador crítico entre os indivíduos e as estruturas formais. A existência de canais abertos e eficazes de comunicação reduz a ambiguidade e previne mal-entendidos que frequentemente originam conflitos (Pereira & Marques, 2021). A ausência de feedback, a falta de clareza nas mensagens e a ineficiência na gestão de expectativas são fatores que exacerbam tensões e dificultam a resolução de

desacordos. Assim, o entrelaçamento entre clima, liderança e comunicação constitui uma base estruturante para a prevenção e gestão estratégica de conflitos, sendo determinante para a saúde organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

### 2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CONFLITOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A gestão estratégica de conflitos assume uma importância crescente na prática organizacional contemporânea, funcionando como uma ferramenta de transformação e adaptação contínua. A literatura aponta para a existência de diferentes estilos de gestão de conflito – competição, acomodação, compromisso, evasão e colaboração – cada um com a sua aplicabilidade consoante o contexto e os objetivos pretendidos (Thomas & Kilmann, 2020).

Contudo, os modelos mais eficazes são aqueles que privilegiam a colaboração e a mediação, promovendo o envolvimento ativo das partes na construção de soluções mutuamente benéficas. Neste enquadramento, a mediação surge como uma prática promissora, ao possibilitar o diálogo estruturado e a reconstrução de relações profissionais danificadas (Silva & Almeida, 2022).

A gestão estratégica de conflitos requer, por parte das organizações, o investimento em competências socioemocionais, formação em comunicação assertiva e implementação de políticas institucionais claras sobre a resolução de disputas. Tais políticas devem incluir canais formais de queixa, programas de apoio psicossocial e estruturas de mediação interna, sempre respeitando os princípios de imparcialidade e confidencialidade.

Além disso, o alinhamento entre a cultura organizacional e as práticas de gestão de conflito é essencial para garantir a coerência e eficácia das intervenções. Organizações que valorizam o desenvolvimento humano, a inovação e a coesão interpessoal demonstram maior capacidade para transformar o conflito em oportunidade estratégica.

## 3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa de natureza descritivo-correlacional, visando analisar a perceção dos conflitos organizacionais por parte dos colaboradores em diferentes contextos laborais. A investigação procurou identificar

padrões, relações e tendências a partir de dados empíricos recolhidos por meio de um questionário estruturado.

O instrumento de recolha de dados foi um questionário composto por itens de caracterização sociodemográfica (idade, género, habilitações, vínculo laboral, setor de atividade) e por afirmações relacionadas com as principais dimensões do conflito organizacional, tais como: clima organizacional, relação com a chefia, estratégias de resolução de conflitos e comunicação interna. Este questionário foi adaptado de um instrumento previamente validado na dissertação de Mestrado de Jesus (2015), com a devida autorização da autora.

A recolha de dados decorreu entre fevereiro e março de 2025, através da plataforma Google Forms, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes. A amostra foi composta por 251 respondentes, distribuídos por diversos setores de atividade, com uma representatividade equilibrada em termos de género, faixa etária e nível de escolaridade.

Foram respeitados os princípios éticos da investigação científica, nomeadamente o consentimento informado, a participação voluntária e a proteção dos dados pessoais. A análise dos dados foi realizada com recurso ao software SPSS (versão 28), utilizando estatísticas descritivas (média, moda, desvio padrão) e análises inferenciais, incluindo o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach para avaliar a fiabilidade interna do instrumento e correlações de Spearman para examinar relações entre variáveis relevantes.

Esta metodologia permitiu uma leitura abrangente e sistemática das perceções dos colaboradores relativamente ao conflito no local de trabalho, fornecendo dados robustos para as análises apresentadas na secção de resultados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra analisada neste estudo é composta por 251 participantes que atuam em diferentes contextos organizacionais, refletindo uma diversidade significativa que permite uma abrangente análise das perceções sobre o conflito organizacional.

Quanto à distribuição por faixa etária, o grupo predominante situa-se entre os 40 e os 49 anos, representando 44,6% da amostra, seguido pelo grupo etário dos 50 aos 99 anos, com 29,1%. Esta predominância de colaboradores em faixas etárias superiores

sugere que a amostra é composta por profissionais com considerável experiência acumulada.

Relativamente ao género, observa-se uma ligeira maioria de participantes do sexo feminino, constituindo 61,8% da amostra, em comparação com os participantes do sexo masculino, que representam 38,2%.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, destaca-se a prevalência de participantes com habilitações ao nivel Licenciatura (35,9%), seguido por Ensino Secundário (34,7%), e Mestrado (11,2%), indicando uma amostra com diversidade significativa no nível de instrução académica.

Em relação às categorias profissionais representadas, destaca-se a predominância dos Assistentes Técnicos, com 33,5%, seguidos pelos Assistentes Operacionais, com 23,5%, e Técnicos Administrativos, com 11,6%, refletindo uma amostra diversificada quanto às funções desempenhadas pelos participantes.

Os principais setores de atividade presentes na amostra incluem Administração Local (34,3%), Saúde (18,7%) e Educação (14,7%), ilustrando contextos organizacionais com diferentes dinâmicas de gestão e relações interpessoais.

Por último, quanto ao vínculo laboral dos participantes, observa-se uma predominância de trabalhadores com vínculo permanente (Quadro), representando 57.8% da amostra, seguida por trabalhadores contratados, com 17,1%, indicando uma diversidade nas relações laborais estabelecidas.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS PERCEÇÕES SOBRE O CONFLITO ORGANIZACIONAL

Foram analisadas as respostas a 13 itens avaliados numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A Tabela 1 apresenta os principais dados estatísticos.

A análise revela que os trabalhadores tendem a demonstrar atitudes proativas e construtivas na resolução de conflitos, com destaque para os elevados valores associados à colaboração com a chefia e à gestão da tensão. Em contraste, itens relacionados com a organização do trabalho e comunicação interna apresentam médias mais modestas, o que sugere fragilidades estruturais no contexto organizacional.

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas dos Itens

| Item | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|---|---|---|---|---|
| Colaboração com chefia | 4.31 | 0.8 | 1 | 5 |
| Evitar tensão | 4.3 | 0.83 | 1 | 5 |
| Compromisso mútuo | 4.23 | 0.76 | 1 | 5 |
| Evasão de conflitos | 4.14 | 0.92 | 1 | 5 |
| Compromisso não é fraqueza | 3.88 | 0.95 | 1 | 5 |
| Conflito testa opinião | 3.86 | 0.78 | 1 | 5 |
| Relacionamento harmonioso | 3.85 | 0.77 | 1 | 5 |
| Comunicação eficaz | 3.83 | 1.04 | 1 | 5 |
| Clima influencia conflito | 3.76 | 1.09 | 1 | 5 |
| Tarefas alcançáveis | 3.7 | 0.86 | 1 | 5 |
| Satisfação das necessidades da chefia | 3.45 | 1.05 | 1 | 5 |
| Conflito fortalece relações | 3.24 | 1.0 | 1 | 5 |
| Compreensão de diferentes perspetivas | 3.12 | 1.28 | 1 | 5 |

Fonte: Autoria própria

## 4.3 FIABILIDADE DO INSTRUMENTO

Foi realizado o cálculo do alfa de Cronbach para os 13 itens principais da escala, tendo-se obtido um valor de $\alpha = 0,79$. Este resultado indica uma boa consistência interna, evidenciando que os itens do questionário avaliam, de forma coerente, uma mesma dimensão subjacente: a perceção dos conflitos no contexto organizacional. De acordo com Cronbach (1951), valores de alfa superiores a 0,70 são considerados aceitáveis para aferir a fiabilidade de instrumentos psicométricos. Assim, os dados confirmam a fiabilidade do questionário utilizado, validando a sua estrutura e conferindo robustez estatística aos resultados obtidos neste estudo.

## 4.4 ANALISE CORRELAÇÕES

A correlação de Spearman foi utilizada para identificar relações significativas entre os diferentes itens da escala aplicada aos participantes, considerando apenas as correlações com coeficiente superior a 0,30 e nível de significância (p) inferior a 0,05. Os resultados obtidos indicam que uma perceção positiva do conflito no ambiente organizacional está associada a atitudes colaborativas, à procura ativa por compromisso e à valorização das relações interpessoais construtivas.

Destacam-se especialmente as correlações fortes entre os itens "Colaboração com chefia" e "Compromisso mútuo" ($\rho = 0,57$), assim como entre "Colaboração com chefia" e "Evitar tensão" ($\rho = 0,57$), revelando que os colaboradores que adotam uma postura

construtiva perante os conflitos tendem a valorizar tanto a colaboração como estratégias preventivas para evitar tensões.

Adicionalmente, foi identificada uma forte correlação entre "Compromisso mútuo" e "Evitar tensão" ($\rho = 0,71$), reforçando a importância destes comportamentos na gestão positiva dos conflitos. Também foi notória a relação significativa entre "Satisfação das necessidades da chefia" e "Conflito fortalece relações" ($\rho = 0,51$), indicando que a boa relação com a chefia pode contribuir para uma perceção mais positiva dos conflitos.

Estes resultados sugerem claramente a importância de promover um clima organizacional positivo, relações de confiança com as lideranças e estratégias eficazes de comunicação interna para fomentar uma gestão saudável e produtiva dos conflitos.

Tabela 2 – Correlações Significativas entre Itens (ρ de Spearman)

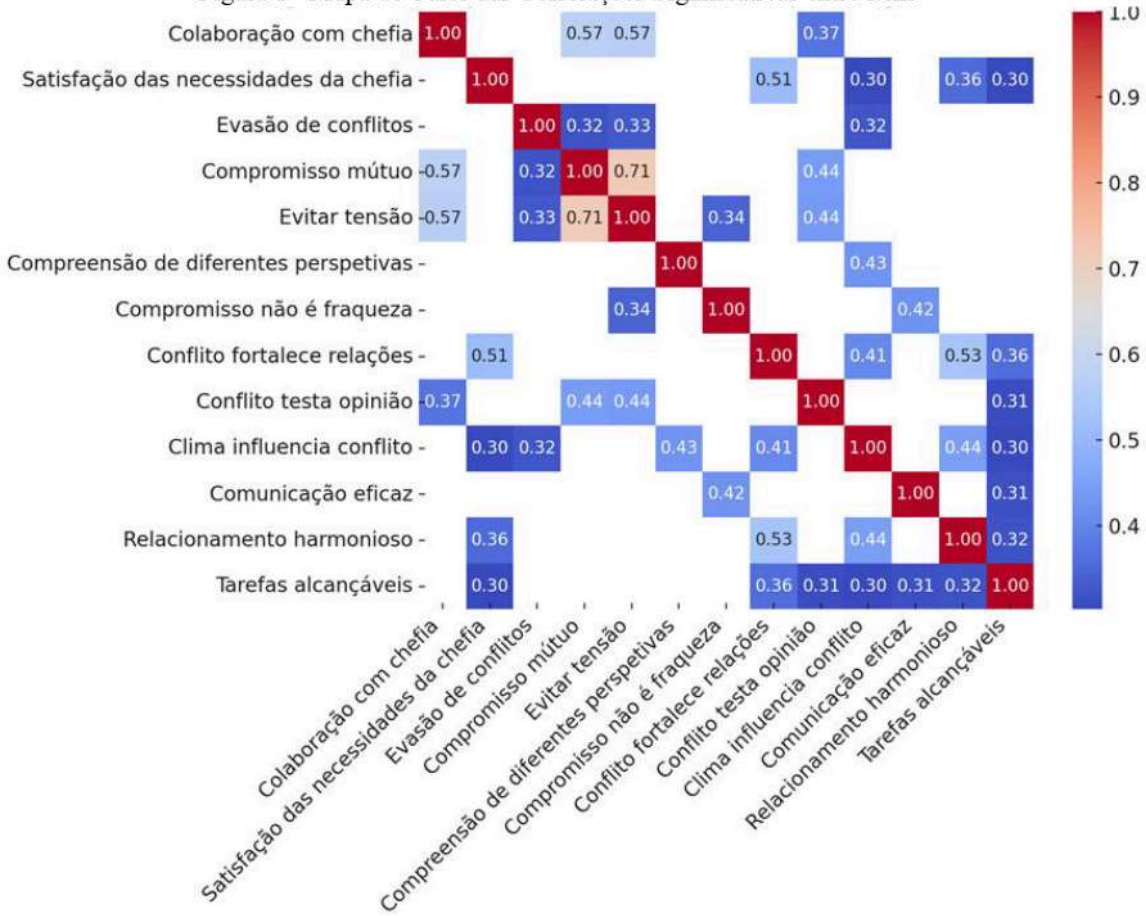
| Item 1 | Item 2 | Correlação de Spearman (ρ) | Valor-p |
|---|---|---|---|
| Colaboração com chefia | Compromisso mútuo | 0.57 | 0.0 |
| Colaboração com chefia | Evitar tensão | 0.57 | 0.0 |
| Colaboração com chefia | Conflito testa opinião | 0.37 | 0.0 |
| Satisfação das necessidades da chefia | Conflito fortalece relações | 0.51 | 0.0 |
| Satisfação das necessidades da chefia | Clima influencia conflito | 0.3 | 0.0 |
| Satisfação das necessidades da chefia | Relacionamento harmonioso | 0.36 | 0.0 |
| Satisfação das necessidades da chefia | Tarefas alcançáveis | 0.3 | 0.0 |
| Evasão de conflitos | Compromisso mútuo | 0.32 | 0.0 |
| Evasão de conflitos | Evitar tensão | 0.33 | 0.0 |
| Evasão de conflitos | Clima influencia conflito | 0.32 | 0.0 |
| Compromisso mútuo | Evitar tensão | 0.71 | 0.0 |
| Compromisso mútuo | Conflito testa opinião | 0.44 | 0.0 |
| Evitar tensão | Compromisso não é fraqueza | 0.34 | 0.0 |
| Evitar tensão | Conflito testa opinião | 0.44 | 0.0 |
| Compreensão de diferentes perspetivas | Clima influencia conflito | 0.43 | 0.0 |
| Compromisso não é fraqueza | Comunicação eficaz | 0.42 | 0.0 |
| Conflito fortalece relações | Clima influencia conflito | 0.41 | 0.0 |
| Conflito fortalece relações | Relacionamento harmonioso | 0.53 | 0.0 |
| Conflito fortalece relações | Tarefas alcançáveis | 0.36 | 0.0 |
| Conflito testa opinião | Tarefas alcançáveis | 0.31 | 0.0 |
| Clima influencia conflito | Relacionamento harmonioso | 0.44 | 0.0 |
| Clima influencia conflito | Tarefas alcançáveis | 0.3 | 0.0 |
| Comunicação eficaz | Tarefas alcançáveis | 0.31 | 0.0 |
| Relacionamento harmonioso | Tarefas alcançáveis | 0.32 | 0.0 |

Fonte: Autoria própria

## 4.5 – MAPA DE CALOR DAS CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS

O mapa de calor (Figura 1) apresenta visualmente os coeficientes de correlação de Spearman entre os diferentes itens do questionário. As células coloridas indicam apenas as correlações estatisticamente significativas ($p < 0,05$) com força igual ou superior a $\rho = 0,30$. As principais conclusões retiradas do mapa de calor apresentado na Figura 4.1 são as seguintes: a variável "Colaboração com chefia" revela correlações fortes com "Compromisso mútuo" ($\rho = 0,57$) e "Evitar tensão" ($\rho = 0,57$), o que sugere que os colaboradores que procuram resolver conflitos de forma colaborativa também valorizam o compromisso e a preservação de um ambiente de trabalho saudável. Por sua vez, a variável "Satisfação das necessidades da chefia" apresenta uma correlação significativa com a perceção de que o conflito pode "Fortalecer relações" ($\rho = 0,51$), bem como com a noção de que o "Clima organizacional influencia o conflito" ($\rho = 0,30$), indicando que atitudes de conformidade com a chefia podem coexistir com visões positivas sobre o impacto do conflito. Além disso, destaca-se ainda a associação entre "Colaboração com chefia" e a perceção de que o conflito é uma forma de "Testar a opinião própria" ($\rho = 0,37$), revelando que os trabalhadores mais participativos são igualmente mais assertivos na defesa das suas posições. Este padrão de correlações confirma a existência de agrupamentos comportamentais coerentes entre os participantes: por um lado, um núcleo centrado em estratégias construtivas de resolução de conflitos — assente na colaboração, no compromisso e na gestão da tensão — e, por outro, um conjunto de perceções positivas que interpretam o conflito como um potenciador de relações interpessoais e de desenvolvimento de competências. Estas evidências reforçam a ideia de que a forma como o conflito é vivido e gerido nas organizações está fortemente relacionada com o clima organizacional, a cultura institucional e os estilos de liderança praticados.

Figura 1 - Mapa de Calor das Correlações Significativas entre itens




Fonte: Autoria própria

## 5 CONCLUSÕES

A investigação realizada confirma que o conflito organizacional é um fenómeno inevitável e inerente à vida profissional, cuja perceção varia em função de múltiplos fatores, entre os quais se destacam o clima organizacional, a qualidade da liderança e os canais de comunicação existentes. Os dados obtidos através do inquérito aplicado a 251 colaboradores de diferentes setores permitiram validar a hipótese de que o conflito não é unicamente visto como uma ameaça, podendo ser interpretado também como uma oportunidade de crescimento individual e coletivo. Verificou-se que a maioria dos participantes adota atitudes proativas perante situações de conflito, destacando-se a valorização da colaboração com a chefia, da procura de compromisso e da gestão da tensão. Estas atitudes indicam uma tendência para uma abordagem construtiva, que privilegia a resolução e a transformação do conflito em oportunidade de diálogo, reflexão e melhoria das relações profissionais. Os resultados revelaram ainda a existência de correlações estatisticamente significativas entre diversas variáveis que sustentam a ideia

de que o contexto organizacional molda a forma como o conflito é vivido. Ambientes caracterizados por uma liderança empática, comunicação eficaz e clima de confiança favorecem uma perceção positiva do conflito, associando-o ao desenvolvimento de competências, à coesão das equipas e à inovação organizacional. Pelo contrário, contextos marcados por rigidez hierárquica, fraca comunicação e ausência de canais formais de resolução tendem a reforçar a dimensão ameaçadora do conflito, com impacto negativo no bem-estar e na motivação dos trabalhadores.

Neste sentido, os objetivos da investigação foram plenamente alcançados. A caracterização das perceções dos colaboradores, a análise das dinâmicas relacionais e a identificação de fatores estruturantes permitiram construir uma visão abrangente e atualizada sobre o conflito organizacional. Esta visão aponta para a necessidade de os gestores adotarem uma postura estratégica e preventiva, integrando políticas de mediação, capacitação em inteligência emocional e promoção de lideranças transformacionais.

Entre as limitações do estudo, salienta-se a sua natureza quantitativa e transversal, que, embora robusta na análise estatística, não aprofunda as motivações subjetivas que influenciam a perceção do conflito. A ausência de triangulação com métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, constitui uma limitação metodológica que poderá ser superada em futuras investigações. Além disso, o recurso ao autorrelato implica o risco de enviesamento por desejabilidade social ou interpretações individuais das afirmações propostas.

As potencialidades do estudo residem na sua aplicabilidade prática, ao fornecer dados concretos que podem orientar intervenções organizacionais direcionadas à gestão construtiva dos conflitos. Os resultados obtidos oferecem pistas valiosas para o desenho de estratégias de liderança, formação interna e melhoria do clima organizacional, com impactos diretos na produtividade e na satisfação no trabalho.

Para investigações futuras, recomenda-se o aprofundamento das dinâmicas do conflito em setores específicos — como a saúde, a administração pública ou a educação — e a análise comparativa entre diferentes modelos de liderança e os seus efeitos na perceção do conflito. Estudos longitudinais poderão também contribuir para compreender como as perceções evoluem ao longo do tempo, especialmente em contextos de mudança organizacional, crise ou transição tecnológica.

Em síntese, o conflito organizacional não deve ser encarado exclusivamente como uma disfunção, mas sim como uma dimensão complexa da vida laboral, cuja

compreensão e gestão eficaz podem representar uma poderosa alavanca para o desenvolvimento humano e organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALCOVER, C.-M., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F., & Depolo, M. (2021). Bridge employment: A research handbook. Routledge.

BASS, B. M., & Riggio, R. E. (2020). Transformational leadership (3rd ed.). Routledge.

BERNSTEIN, E., Shore, J., & Lazer, D. (2018). How intermittent breaks in interaction improve collective intelligence. Proceedings of the National Academy of Sciences, 115(35), 8734–8739.

BLACK, J. S., Morrison, A. J., & Gregersen, H. B. (2019). Global explorations: The study of leadership development. Routledge.

CAMERON, K. S., & Spreitzer, G. M. (2020). The Oxford handbook of positive organizational scholarship. Oxford University Press.

CHEN, J., & Huang, Y. (2022). Psychological safety and team performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 107(3), 443–461.

CHIAVENATO, I. (2019). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (5.ª ed.). Elsevier Brasil.

COLQUITT, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace (7th ed.). McGraw-Hill Education.

CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

CROPANZANO, R., & Stein, J. H. (2023). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies.

ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS, 17(1), 200–234.

CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2021). Manual de comportamento organizacional e gestão (8.ª ed.). RH Editora.

DE DREU, C. K. W., & Beersma, B. (2022). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 289–314.

EDMONDSON, A. C., & Mortensen, M. (2021). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8, 115–136.

FARH, C. I. C., Lee, C., & Farh, J.-L. (2020). Task conflict and relationship conflict in teams: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 105(4), 319–344.

FERREIRA, A. I., & Martinez, L. F. (2023). Gestão do conflito e bem-estar organizacional: Estratégias e práticas eficazes. Editora RH.

FISKE, S. T. (2020). Social beings: A core motives approach to social psychology (4th ed.). Wiley.

GELFAND, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. K. W. (2021). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. Academy of Management Journal, 64(3), 900–926.

GONÇALVES, R., & Oliveira, L. (2021). Conflito como motor de inovação: um estudo de caso. Revista Portuguesa de Gestão, 14(2), 89–101.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2021). Redesigning work design theories: The rise of RELATIONAL and proactive perspectives. Academy of Management Annals, 15(1), 169–207.

HOBFOLL, S. E., & Freedy, J. R. (2020). Conservation of resources theory: Applications to stress and management. In L. Cooper & J. Quick (Eds.), The handbook of stress and health (pp. 87–106). Wiley.

JEHN, K. A., & Bendersky, C. (2021). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict–performance relationship. Research in Organizational Behavior, 41, 100159.

JESUS, M. F. (2015). A perceção dos conflitos no local de trabalho – Será uma ameaça ou uma oportunidade para os colaboradores? [Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Institucional da Universidade de Évora.

JUDGE, T. A., & Zapata, C. P. (2019). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of personality traits in predicting job performance. Academy of Management Journal, 62(1), 114–135.

KIRKMAN, B. L., & Rosen, B. (2021). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 45(2), 254–267.

KOZLOWSKI, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2020). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, 7(3), 77–124.

LAZARUS, R. S. (2021). Emotion and adaptation. Oxford University Press.

LEWIN, K. (2020). Resolving social conflicts and field theory in social science. American Psychological Association.

LIU, D., Chen, X.-P., & Yao, X. (2019). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. Journal of Applied Psychology, 104(3), 342–355.

MARKS, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2020). A temporally based framework and taxonomy of team processes. Academy of Management Review, 26(3), 356–376.

MAYER, R. C., & Gavin, M. B. (2021). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? Academy of Management Journal, 48(5), 874–888.

OLIVEIRA, R., & Cruz, A. (2020). Conflito interpessoal e stress no ambiente organizacional: causas e consequências. Revista de Psicologia Aplicada, 15(2), 33–49.

PEREIRA, L., & Marques, J. (2021). Comunicação organizacional e perceções de conflito nas equipas de trabalho. Gestão & Sociedade, 13(38), 105–123.

PODSAKOFF, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2022). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis.

JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 92(2), 438–454.

PRUITT, D. G., & Kim, S. H. (2021). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

RAVER, J. L., & Barling, J. (2020). Workplace aggression and conflict: A review of outcomes, antecedents, and mediating mechanisms. Journal of Organizational Behavior, 29(3), 377–408.

REICHE, B. S., Mendenhall, M. E., Stahl, G. K., & Oddou, G. R. (2022). Readings and cases in international human resource management and organizational behavior. Routledge.

ROBBINS, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamento organizacional (18.ª ed.). Pearson Educação.

SANTOS, P. S., & Costa, R. V. (2022). Teletrabalho e conflitos organizacionais: Desafios da comunicação virtual. Gestão & Desenvolvimento, 20(3), 45–61.

SCHEIN, E. H., & Schein, P. A. (2021). Organizational culture and leadership (6th ed.). Wiley.

Silva, J. R., Rego, A., & Correia, J. (2021). Clima organizacional e bem-estar: Um ESTUDO em instituições públicas. Revista Lusófona de Psicologia, 32(1), 71–85.

SILVA, T., & Almeida, V. (2022). Inteligência emocional e conflitos no trabalho: Uma análise em ambientes colaborativos. Revista de Estudos Organizacionais, 8(3), 112–129.

SPECTOR, P. E., & Fox, S. (2019). The role of emotions in the workplace. In N. Ashkanasy & C. Cooper (Eds.), Research companion to emotion in organizations (pp. 112–128). Edward Elgar.

THOMAS, K. W., & Kilmann, R. H. (2020). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. CPP Inc.

TJOSVOLD, D. (2020). The conflict-positive organization: It depends upon us. Springer.

TURNER, J. C. (2021). Social influence. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

VAN de Vliert, E. (2020). Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers. Psychology Press.

VAZ, C. L., & Ramos, P. J. (2024). Liderança transformacional e gestão estratégica do conflito nas organizações contemporâneas. Revista Brasileira de Gestão Empresarial, 26(1), 85–104.

WANG, M., & Hanges, P. J. (2020). Cultural influences on work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), Work motivation: Past, present and future (pp. 120–150). Routledge.

WEICK, K. E. (2021). Sensemaking in organizations (2nd ed.). Sage Publications.

ZHOU, J., & George, J. M. (2022). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. The