REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

DINÂMICAS GRUPAIS COMO FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A PRODUTIVIDADE E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

GROUP DYNAMICS AS TOOLS FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: CONTRIBUTIONS TO PRODUCTIVITY AND CONFLICT MEDIATION

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 25/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795535533

Daiana de Souza Ventura Santos[1]

Ana Caroline G. da Silva[2]

Alessandra Lopes da Silva[3]

RESUMO

A presente pesquisa aborda as dinâmicas grupais como ferramentas de desenvolvimento organizacional, com atenção às suas possíveis contribuições para a produtividade e para a prevenção e mediação de conflitos no trabalho. Parte-se do reconhecimento de que os resultados institucionais dependem não apenas da organização técnica dos processos, mas também da comunicação, da confiança, da liderança e da qualidade das relações construídas entre os colaboradores. O objetivo geral consistiu em analisar as contribuições das dinâmicas grupais para o desenvolvimento organizacional, considerando o fortalecimento das relações interpessoais, o desempenho das equipes e a gestão de divergências. Metodologicamente, realizou-se uma revisão bibliográfica narrativa, de abordagem qualitativa e caráter descritivo-interpretativo, a partir de 21 referências indicadas, publicadas entre 2017 e 2026, que tratam de processos grupais, gestão de pessoas, trabalho em equipe, liderança e conflitos. A análise foi organizada em três eixos: fundamentos e aplicações das dinâmicas; cooperação e produtividade; e estratégias de prevenção e mediação de conflitos. A síntese da literatura indica que atividades grupais planejadas podem favorecer a escuta, a aprendizagem coletiva, a identificação de dificuldades relacionais e a negociação de soluções. Entretanto, não há fundamento para atribuir-lhes, isoladamente, aumento de produtividade ou resolução definitiva de conflitos, pois seus efeitos dependem de condições institucionais, continuidade e avaliação. Conclui-se que as dinâmicas apresentam potencial como recurso complementar de desenvolvimento humano e organizacional, desde que orientadas por objetivos claros, participação respeitosa e compromisso ético.

Palavras-chave: Dinâmicas grupais; Desenvolvimento

organizacional; Produtividade; Mediação de conflitos; Trabalho em equipe.

ABSTRACT

This study addresses group dynamics as tools for organizational development, focusing on their possible contributions to productivity and to the prevention and mediation of workplace conflicts. It recognizes that organizational outcomes depend not only on technical processes but also on communication, trust, leadership, and the quality of interpersonal relationships. The general objective was to analyze the contributions of group dynamics to organizational development, considering interpersonal relationships, team performance, and the management of disagreements. A qualitative, descriptive-interpretive narrative literature review was conducted using 21 references provided for the study, published between 2017 and 2026, covering group processes, people management, teamwork, leadership, and conflict. The discussion was organized into three dimensions: theoretical foundations and applications of group dynamics; cooperation and productivity; and strategies for conflict prevention and mediation. The interpretive synthesis suggests that carefully planned group activities can support listening, collective learning, the identification of relational difficulties, and the negotiation of solutions. However, such practices cannot, by themselves, guarantee productivity gains or permanently resolve conflicts, as their effects depend on organizational conditions, continuity, and assessment. The study concludes that group dynamics have potential as complementary resources for human and organizational development when guided by clear objectives, respectful participation, and ethical responsibility.

Keywords: Group dynamics; Organizational development; Productivity; Conflict mediation; Teamwork.

1. INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por pessoas que compartilham tarefas, expectativas, responsabilidades e formas distintas de interpretar o cotidiano profissional. Embora metas e indicadores sejam elementos indispensáveis à gestão, a realização do trabalho também depende de encontros, conversas, decisões coletivas e conflitos que nem sempre aparecem nos relatórios de desempenho. Nesse cenário, compreender o comportamento dos grupos torna-se uma necessidade para instituições que desejam desenvolver equipes cooperativas e capazes de enfrentar problemas sem transformar divergências em rupturas. Rothmann (2017) situa o comportamento grupal, a comunicação, a liderança e o bem-estar entre os componentes relevantes da psicologia organizacional e do trabalho, indicando que a análise das relações humanas integra o próprio entendimento do funcionamento institucional.

O interesse pelas dinâmicas grupais decorre dessa compreensão ampliada do trabalho. Longe de se resumirem a brincadeiras, exercícios rápidos de integração ou mecanismos de seleção, elas podem constituir experiências organizadas para observar padrões de interação, construir confiança, desenvolver habilidades e estimular a reflexão coletiva. Gattai (2019) apresenta as dinâmicas de grupo em diferentes contextos de intervenção, incluindo seleção e treinamento, enquanto Santos (2025) reúne discussões sobre teorias e práticas dos processos grupais. Essas contribuições ajudam a reconhecer que uma atividade somente adquire sentido formativo

quando existe relação entre o que se propõe, a realidade dos participantes e a aprendizagem que se pretende promover.

A relevância do tema aumenta diante das dificuldades de comunicação, da competição entre setores, das tensões relacionadas à liderança e da falta de espaços estruturados para elaborar divergências. Equipes podem apresentar elevada qualificação técnica e, ainda assim, enfrentar retrabalho, resistência à colaboração e desgaste emocional. Costa e Santos (2021), ao examinarem interações interpessoais, empatia e aceitação no contexto organizacional, contribuem para compreender a convivência profissional como dimensão relevante da gestão. Nesse sentido, práticas grupais representam uma possibilidade de intervenção, embora seus resultados dependam das condições concretas de trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as contribuições das dinâmicas grupais como ferramentas de desenvolvimento organizacional, considerando sua influência no fortalecimento das relações interpessoais, no aumento da produtividade e na prevenção e mediação de conflitos no ambiente de trabalho. Para alcançá-lo, definiram-se três objetivos específicos: compreender os fundamentos teóricos dessas práticas e sua relação com a comunicação e a cooperação; investigar suas contribuições potenciais para o trabalho em equipe, a motivação e a produtividade; e identificar possibilidades e limites de sua utilização na prevenção e mediação de conflitos organizacionais.

A justificativa do estudo está associada à necessidade de discutir alternativas que articulem desenvolvimento humano e resultados institucionais sem reduzir o trabalhador a uma unidade de

produção. Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) analisam fatores psicossociais e organizacionais ligados ao compartilhamento de conhecimento entre colegas, incluindo a identificação com o grupo. Essa perspectiva evidencia a importância das relações e dos processos de comunicação. As dinâmicas podem ampliar repertórios coletivos, mas não substituem políticas de valorização, clareza de funções, boas condições de trabalho e práticas justas de liderança.

A pesquisa foi estruturada como revisão bibliográfica narrativa, de natureza qualitativa, com base nas referências reunidas para este trabalho. O referencial teórico foi organizado em três tópicos: fundamentos das dinâmicas e desenvolvimento organizacional; trabalho em equipe, motivação e produtividade; e prevenção e mediação de conflitos. Na sequência, apresentam-se o percurso metodológico, uma síntese interpretativa das contribuições encontradas e a conclusão, procurando diferenciar possibilidades de aplicação de evidências efetivamente demonstradas pelos textos disponíveis.

Diante dessas considerações, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: de que maneira as dinâmicas grupais podem contribuir para o desenvolvimento organizacional, favorecendo a produtividade, o fortalecimento das relações interpessoais e a prevenção e mediação de conflitos no ambiente de trabalho?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Dinâmicas Grupais e Desenvolvimento Organizacional: Fundamentos Teóricos e Aplicações no Ambiente de Trabalho

O estudo das dinâmicas grupais parte do entendimento de que um grupo não corresponde apenas à reunião física de indivíduos. Sua existência envolve relações de interdependência, normas explícitas e implícitas, formas de comunicação, distribuição de papéis e expectativas construídas na convivência. Santos (2025) situa o tema no campo das teorias e práticas da psicologia de grupos, ao passo que Rothmann (2017) associa o comportamento grupal a outros fenômenos organizacionais, como motivação, liderança e comunicação. Quando essas dimensões são observadas conjuntamente, torna-se possível compreender por que equipes com recursos semelhantes podem apresentar experiências e resultados bastante diferentes.

Uma dinâmica de grupo, enquanto técnica de intervenção, mobiliza situações planejadas nas quais os participantes precisam interagir, elaborar tarefas ou refletir sobre determinados acontecimentos. O exercício pode envolver resolução de problemas, estudo de casos, simulação de conflitos, discussão orientada ou construção de projetos coletivos. Gattai (2019) oferece uma abordagem que relaciona teoria e prática e contempla aplicações das técnicas em contextos psicossociais e organizacionais. Sua contribuição é relevante porque evita considerar a atividade como um fim em si mesma: o elemento decisivo não é a originalidade do exercício, mas sua pertinência para as necessidades do grupo.

O processo grupal também exige atenção à maneira como os participantes ocupam o espaço coletivo. Alguns assumem frequentemente a fala e a liderança; outros preferem observar, ponderar ou expressar discordâncias de forma menos direta. Pasqualini, Martins e Euzébios Filho (2021), ao revisarem criticamente a dinâmica de grupo de Kurt Lewin, alertam para a

necessidade de considerar relações de poder e determinações sociais, além da comunicação e dos vínculos afetivos. Em ambientes organizacionais, esse olhar ajuda a identificar influências e dificuldades de participação, evitando utilizar as dinâmicas para rotular ou constranger trabalhadores.

Diferenciar o grupo real do grupo idealizado é uma condição necessária para práticas responsáveis. Uma equipe pode reunir profissionais com experiências, idades, funções, referências culturais e estilos comunicacionais distintos. Nem toda divergência representa indisciplina, assim como nem todo silêncio corresponde a desinteresse. A psicologia organizacional, discutida por Rothmann (2017), permite situar essas variações no conjunto de fatores individuais e institucionais que atravessam o trabalho. Por essa razão, a condução de dinâmicas deve considerar acessibilidade, segurança psicológica, clareza de objetivos, voluntariedade quando cabível e respeito aos limites de exposição de cada pessoa.

A relação entre dinâmicas grupais e desenvolvimento organizacional torna-se mais evidente quando se observa a passagem de experiências pontuais para processos contínuos de aprendizagem. Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) apontam a relevância da identificação com o grupo e de fatores organizacionais para o compartilhamento de conhecimento entre colegas. Desse ponto de vista, uma atividade sobre comunicação não deve se encerrar na identificação de dificuldades: ela precisa gerar reflexão sobre fluxos de informação, pactos de convivência e mudanças possíveis nas rotinas que produzem desencontros.

No campo do desenvolvimento profissional, Pizzamiglio *et al.* (2018) investigaram, mediante pesquisa-ação em uma organização, a

aplicação de dinâmicas de grupo para aperfeiçoar competências de colaboradores que atuavam como auxiliares administrativos. O estudo examinou dificuldades associadas às atribuições do cargo e possibilidades de evolução das competências após as atividades propostas. Trata-se de experiência situada, que não demonstra ganhos universais de produtividade, mas permite compreender a importância de selecionar exercícios conforme as necessidades diagnosticadas. O planejamento e a avaliação posterior são, portanto, componentes essenciais da intervenção.

Stoffer (2023) aproxima a ludicidade das dinâmicas grupais empregadas no treinamento de colaboradores, discutindo como exercícios participativos podem favorecer o envolvimento e a aprendizagem durante atividades formativas. A dimensão lúdica, nesse caso, não significa infantilização do trabalhador, mas a criação de condições para experimentar, argumentar, testar alternativas e refletir sobre escolhas. Quando o facilitador utiliza situações próximas do cotidiano, a experiência pode abrir espaço para que questões difíceis sejam discutidas sem a mesma rigidez de reuniões centradas exclusivamente em cobranças e resultados.

Por fim, compreender as dinâmicas como ferramentas de desenvolvimento organizacional exige definir critérios de pertinência. É necessário diagnosticar a necessidade real, estabelecer objetivos observáveis, escolher atividades compatíveis com o perfil da equipe, conduzir uma reflexão posterior e acompanhar desdobramentos no trabalho. Gattai (2019), Santos (2025) e Pasqualini, Martins e Euzébios Filho (2021) oferecem perspectivas complementares sobre técnicas de intervenção, processos grupais e relações de poder. A prática perde força quando

provoca apenas entusiasmo momentâneo; fortalece-se quando favorece aprendizagem e compromissos compartilhados.

2.2. A Contribuição das Dinâmicas Grupais para o Trabalho em Equipe, a Motivação e a Produtividade Organizacional

O trabalho em equipe pressupõe mais do que distribuir tarefas entre pessoas que ocupam o mesmo setor. Requer coordenação, confiança na contribuição dos colegas, clareza sobre responsabilidades e mecanismos para compartilhar informações. Costa e Santos (2021) discutem como a empatia, a aceitação e as interações interpessoais integram a experiência de trabalho, oferecendo elementos para pensar a convivência como parte da vida organizacional. Nessa perspectiva, dinâmicas que revelam falhas de comunicação ou exigem decisões conjuntas podem funcionar como espaços de aprendizagem, desde que existam oportunidades reais de modificar processos.

A produtividade, por sua vez, não pode ser compreendida apenas como a quantidade de tarefas executadas em determinado intervalo. Em diferentes organizações, também envolve qualidade, regularidade, redução de erros, utilização responsável dos recursos e capacidade de atender a demandas sem deteriorar as condições de trabalho. Kamuti (2026) discute o papel das equipes na construção de organizações competitivas, destacando a importância da comunicação e da cooperação. Essa perspectiva permite formular uma hipótese interpretativa: atividades grupais podem favorecer a produtividade quando contribuem para relações mais coordenadas e para decisões compartilhadas, mas a relação entre uma atividade específica e indicadores de desempenho depende de avaliação contextualizada.

Um exemplo ajuda a compreender essa distinção. Em uma dinâmica de resolução coletiva de problemas, participantes recebem informações diferentes e precisam organizar uma solução comum. A dificuldade de concluir a tarefa pode revelar ruídos de comunicação, decisões centralizadas ou ausência de confirmação das mensagens recebidas. O aprendizado surge quando o grupo discute o que ocorreu e estabelece procedimentos transferíveis para a rotina, como registrar decisões, revisar entregas e combinar canais de comunicação. Pizzamiglio *et al.* (2018) e Stoffer (2023) apresentam aplicações de dinâmicas em contextos profissionais, sem que se deva presumir aumento mensurável da produtividade em qualquer organização.

O papel da liderança é decisivo para que os aprendizados ultrapassem o momento da atividade. Morais e Sousa (2025) discutem a influência da liderança no desempenho das equipes, enquanto Pinto (2026) examina relações entre liderança e desempenho organizacional. Ambos os recortes permitem compreender que práticas formativas podem perder força quando os gestores mantêm comportamentos contrários ao diálogo ou desconsideram as decisões construídas coletivamente. Não basta solicitar colaboração durante uma oficina e, no dia seguinte, impedir a participação dos profissionais nas decisões que afetam seu trabalho.

Camilo *et al.* (2025), ao analisarem estilos de liderança e sua relação com motivação e desempenho, oferecem contribuições para pensar a coerência entre direção da equipe e formas de participação. Lideranças que acolhem perguntas, esclarecem prioridades e reconhecem contribuições podem criar condições mais favoráveis à aplicação de aprendizagens desenvolvidas em grupo. Entretanto, a

motivação não depende apenas de estímulos emocionais: inclui reconhecimento, justiça, condições materiais, carga de trabalho e perspectivas de desenvolvimento. Reduzir o problema da produtividade à postura dos trabalhadores seria ignorar fatores que a própria gestão deve enfrentar.

As dinâmicas também podem contribuir para a construção do sentimento de pertencimento, especialmente em equipes recém-formadas ou marcadas por mudanças institucionais. Exercícios cooperativos permitem que profissionais apresentem competências, conheçam dificuldades de outros setores e percebam como as tarefas individuais se conectam ao resultado coletivo. Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) destacam a identificação com o grupo entre fatores associados ao compartilhamento do conhecimento, e Rothmann (2017) contextualiza os fenômenos grupais na psicologia organizacional. Ainda assim, integração legítima exige espaço para discordar; equipe coesa não significa equipe silenciosa.

Nesse processo, o caráter lúdico de determinadas atividades pode facilitar a participação de quem normalmente se afasta de encontros demasiadamente formais. Stoffer (2023) discute o uso da ludicidade em treinamentos, e Gattai (2019) apresenta possibilidades de condução de dinâmicas em processos de desenvolvimento. A escolha das técnicas deve levar em conta a cultura organizacional, a finalidade da intervenção e o conforto dos participantes. Competições excessivas, exposições individuais não consentidas e exercícios sem relação com os desafios profissionais podem produzir efeito contrário ao desejado, intensificando constrangimentos ou desconfiança.

A avaliação da contribuição das dinâmicas para a produtividade precisa trabalhar com indicadores proporcionais ao objetivo da intervenção. Em atividades voltadas à comunicação, podem ser observadas a clareza dos acordos, a redução de retrabalho relatado e a qualidade das reuniões; em ações de cooperação, a distribuição de responsabilidades, a frequência de ajuda mútua e a segurança para pedir apoio. Kamuti (2026), Costa e Santos (2021) e Pinto (2026) sustentam a discussão sobre relações de trabalho e desempenho, mas não autorizam afirmar que qualquer dinâmica isolada melhora resultados financeiros. O acompanhamento deve considerar também as mudanças institucionais em curso.

2.3. Dinâmicas Grupais Como Estratégias de Prevenção e Mediação de Conflitos Organizacionais

Os conflitos são parte das relações humanas porque indivíduos e equipes apresentam necessidades, prioridades e expectativas distintas. No ambiente profissional, podem surgir em torno de metas, distribuição de tarefas, reconhecimento, liderança ou recursos limitados. Em estudo com profissionais de cooperativas agropecuárias, Oliveira e Beuren (2024) encontraram relação positiva entre a gestão cooperativa de conflitos e a troca de informações, associada ao desempenho organizacional. A gestão competitiva relacionou-se negativamente ao compartilhamento de informações. Assim, importa estimular o diálogo e evitar que divergências prejudiquem a confiança e a cooperação.

Uma análise dos conflitos precisa considerar, pelo menos, suas dimensões relativas às tarefas, aos processos e às relações interpessoais. Divergências sobre como executar um projeto podem estimular o exame de alternativas; disputas sobre responsabilidades

costumam revelar falta de pactuação; ataques pessoais, por outro lado, tendem a deteriorar a convivência. Esteves (2021), ao revisar a produção sobre conflito intragrupal, oferece um campo de discussão para compreender a diversidade das pesquisas sobre o tema. A distinção entre modalidades de conflito evita respostas padronizadas e contribui para escolher intervenções compatíveis com a gravidade de cada situação.

A mediação pressupõe um processo estruturado de comunicação no qual as partes são apoiadas a compreender interesses, explicitar necessidades e buscar encaminhamentos possíveis. Costa (2022) discute a gestão de conflitos como processo relacional de crescimento, perspectiva que ajuda a reconhecer a oportunidade de aprendizagem presente em determinadas divergências. Entretanto, mediação não significa obrigar pessoas a concordar nem transformar situações de assédio, discriminação ou violência em simples diferenças de opinião. Nessas circunstâncias, a organização deve acionar os procedimentos institucionais apropriados, garantir proteção e respeitar os direitos dos envolvidos.

As dinâmicas grupais podem funcionar como estratégias preventivas ao oferecer experiências de comunicação assertiva, escuta ativa e reconhecimento de perspectivas diferentes. Uma simulação de reunião, por exemplo, permite praticar pedidos claros, identificar mal-entendidos e apresentar propostas sem personalizar divergências. Gattai (2019) contribui para compreender o desenho das intervenções, enquanto Pasqualini, Martins e Euzébios Filho (2021) convidam à análise crítica das relações de poder e dos limites da comunicação nas práticas grupais. A prevenção depende menos da intensidade emocional do exercício e mais da transformação da reflexão em acordos realizáveis.

O papel das lideranças ganha especial relevância quando o conflito está associado a relações de poder. Campos (2025), em estudo situado na gestão pública, aproxima liderança e conflitos interpessoais, oferecendo um contexto pertinente para discutir decisões institucionais e relações entre trabalhadores. Uma dinâmica conduzida pelo próprio superior hierárquico pode inibir relatos de problemas quando existe receio de exposição ou retaliação. Por isso, a definição de quem facilita o processo, a confidencialidade das informações e os limites de uso das falas precisam ser esclarecidos antes da atividade. Em conflitos graves, pode ser mais adequado contar com mediação especializada e instâncias formais de gestão.

Alguns estudos oferecidos ao corpus abordam a mediação no contexto escolar, não diretamente nas empresas. Gomes, Lobato e Silva (2023) discutem a mentoria de diretores e a mediação de conflitos na escola; Lourenço e Pereira (2024) focalizam a atuação pedagógica diante de conflitos e violência; Loureiro (2025) examina desafios e práticas de mediação no ensino básico; e Bichão (2026) trata da formação de mediadores no ensino profissional. Esses trabalhos contribuem para pensar princípios transversais, como diálogo, formação de mediadores e reconhecimento das diferenças. Contudo, suas conclusões não devem ser transferidas de modo automático ao ambiente corporativo, que apresenta relações contratuais, hierárquicas e normativas próprias.

Também é necessário considerar a saúde mental e a qualidade dos vínculos construídos no trabalho. Carvalho *et al.* (2026), em relato de experiência no contexto organizacional, descrevem atividades com rodas de conversa, oficinas e dinâmicas voltadas à saúde mental e às relações interpessoais. O estudo sugere possibilidades de

fortalecimento da empatia e da cooperação, mas, como relato situado, não comprova efeitos universais. Essa ressalva importa porque uma intervenção grupal pode favorecer a expressão de dificuldades, porém não resolve, sozinha, fontes estruturais de sofrimento, como sobrecarga, desrespeito ou ausência de apoio institucional.

Para que as dinâmicas contribuam efetivamente para a prevenção de conflitos, recomenda-se um percurso que inclua diagnóstico das tensões, definição de objetivos, participação informada, exercício compatível com o grupo, reflexão guiada e acompanhamento dos acordos. Oliveira e Beuren (2024), Costa (2022) e Campos (2025) reforçam a necessidade de tratar os conflitos como fenômenos relacionais e organizacionais. A aprendizagem mais importante não está em produzir harmonia aparente durante uma atividade, mas em desenvolver condições para discordar de maneira respeitosa, reconhecer responsabilidades e reconstruir formas de cooperação no cotidiano profissional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como revisão bibliográfica narrativa, de abordagem qualitativa e natureza descritivo-interpretativa. Seu propósito consiste em organizar e discutir contribuições teóricas e aplicações relacionadas às dinâmicas grupais, à produtividade e à mediação de conflitos, sem realizar intervenção direta em organizações ou coleta de dados com trabalhadores. Essa delimitação é importante porque o artigo produz uma síntese argumentativa da literatura e não apresenta resultados de experimento, questionário ou estudo de campo realizado pelos autores deste trabalho.

O conjunto inicial de documentos foi constituído pelas referências bibliográficas disponibilizadas para a elaboração do estudo. Após a exclusão de um registro repetido de Stoffer (2023) e a substituição de quatro estudos anteriores a 2017 por artigos brasileiros recentes, o corpus ficou organizado em 21 trabalhos distintos, publicados entre 2017 e 2026. O conjunto inclui livros, artigos de periódicos e trabalhos acadêmicos provenientes da psicologia, administração, educação e gestão de pessoas. Sua heterogeneidade é pertinente porque os fenômenos grupais atravessam diferentes espaços institucionais, embora cada contexto exija interpretação específica.

O levantamento e a organização das referências foram orientados por três conjuntos de descritores: dinâmicas de grupo, processos grupais e desenvolvimento organizacional; trabalho em equipe, liderança, motivação e produtividade; e conflito intragrupal, gestão de conflitos, prevenção e mediação. Esses termos foram utilizados como categorias de organização do material indicado. Também foram consultadas informações bibliográficas e resumos disponíveis publicamente para parte das publicações, a fim de confirmar a pertinência temática e distinguir estudos organizacionais de trabalhos realizados em ambientes educacionais. Não se afirma, portanto, a execução de uma busca sistemática exaustiva em bases de dados ou a leitura integral de todos os documentos.

Os critérios de inclusão adotados foram a aderência a pelo menos um dos três eixos teóricos, a identificação de autoria e ano de publicação, o recorte temporal de 2017 a 2026 e a contribuição para compreender relações de grupo, trabalho ou mediação. As quatro referências anteriores a 2017 foram substituídas por artigos publicados em periódicos brasileiros, preservando-se a diversidade de enfoques da revisão. Também foram mantidos trabalhos sobre

mediação escolar como contribuições contextuais indiretas, e não como evidência de efetividade em empresas. Não foram incorporadas afirmações quantitativas de aumento da produtividade sem dados verificáveis nas fontes utilizadas.

A organização analítica ocorreu por aproximação temática. No primeiro eixo, reuniram-se fundamentos do funcionamento dos grupos, técnicas de facilitação e vínculos com desenvolvimento organizacional. No segundo, examinaram-se comunicação, cooperação, motivação, liderança e desempenho. No terceiro, discutiram-se a natureza dos conflitos, o papel do mediador, os cuidados éticos e as possibilidades de intervenção. Em cada eixo, buscou-se distinguir proposições conceituais, experiências situadas e interpretações elaboradas para o presente artigo.

Como procedimento de síntese, foi produzido um quadro comparativo com estudos de maior proximidade temática, seguido da identificação de contribuições recorrentes e limites de aplicação. A comparação não utilizou técnicas estatísticas nem pretendeu medir o tamanho de efeitos das dinâmicas. A metodologia adotada permite discutir mecanismos possíveis e orientar decisões práticas, mas não sustenta inferências causais sobre desempenho organizacional. Esse reconhecimento constitui parte do rigor necessário para uma revisão narrativa baseada em um conjunto previamente indicado de fontes.

A seguir, a Tabela 1 apresenta oito publicações do corpus e sua contribuição específica para a organização do debate. As demais referências permanecem integradas às discussões teóricas e aos resultados interpretativos desenvolvidos nas seções posteriores.

Tabela 1. Estudos selecionados e contribuições para a pesquisa

Autor(es) e ano	**Título do estudo**	**Contribuições para a pesquisa**
Gattai (2019)	Dinâmicas de grupo: da teoria à prática	Articula fundamentos e aplicações das técnicas em contextos psicossociais, inclusive organizacionais.
Pasqualini, Martins e Euzébios Filho (2021)	A “Dinâmica de Grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica	Revisão crítica dos processos grupais, incluindo comunicação, afetividade e relações de poder.
Pizzamiglio *et al.* (2018)	Desenvolvimento de competências de cargos por dinâmicas de grupo: uma pesquisa-ação no Grupo BRT	Analisa dinâmicas aplicadas a colaboradores e o desenvolvimento situado de competências profissionais.
Stoffer (2023)	A importância e eficácia da ludicidade na dinâmica de grupo	Relaciona atividades lúdicas a experiências de treinamento com colaboradores.
Moreno, Cavazotte e Dutra (2020)	Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho	Estudo empírico com trabalhadores brasileiros sobre identificação com o grupo e compartilhamento de conhecimentos.
Costa e Santos (2021)	Interações interpessoais, empatia e aceitação: uma revisão de literatura sobre contexto organizacional	Reúne discussões sobre empatia, aceitação e relações interpessoais no ambiente organizacional.

Oliveira e Beuren (2024)	Estilo cooperativo ou competitivo de gerenciamento de conflitos? Efeitos no compartilhamento de informações e no desempenho de cooperativas agropecuárias	Relaciona gestão cooperativa dos conflitos, troca de informações e desempenho em cooperativas brasileiras.
Carvalho *et al.* (2026)	Intervenções em saúde mental no contexto organizacional	Relata experiência de intervenção coletiva sobre bem-estar e relações interpessoais em organização específica.

Fonte: elaboração própria, com base nas referências analisadas (2026).

A leitura articulada dos trabalhos permitiu compreender que a análise das dinâmicas grupais necessita de múltiplos níveis de observação: a experiência vivida durante a atividade, as relações cotidianas que ela pretende influenciar e as condições institucionais nas quais os participantes trabalham. Por essa razão, o artigo não apresenta a dinâmica como ferramenta autossuficiente. Ela é examinada como recurso de formação, comunicação e reflexão que pode complementar estratégias de gestão de pessoas, desenvolvimento das equipes e manejo responsável das divergências.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A síntese interpretativa do corpus permitiu identificar, em primeiro lugar, uma aproximação entre o estudo dos processos grupais e a necessidade de planejar intervenções adequadas aos contextos de trabalho. Santos (2025) e Gattai (2019) oferecem subsídios para o

planejamento e a condução das técnicas, enquanto Pasqualini, Martins e Euzébios Filho (2021) alertam para a atenção às relações de poder envolvidas nos grupos. Desse conjunto deriva uma conclusão relevante: utilizar técnicas sem diagnóstico prévio pode gerar participação momentânea, mas não garante aprendizagem duradoura. O resultado é uma interpretação teórica, não a constatação de intervenção de campo realizada nesta pesquisa.

Um segundo achado diz respeito à relação entre aprendizagem vivencial e desenvolvimento de competências. Pizzamiglio *et al.* (2018) analisam uma aplicação de dinâmicas com colaboradores de uma organização, enquanto Stoffer (2023) examina a ludicidade em treinamentos. A aproximação entre essas publicações permite argumentar que experiências participativas podem estimular a reflexão sobre competências comunicacionais e cooperativas quando conectadas aos objetivos formativos. Entretanto, suas pesquisas diferem quanto ao método e ao contexto, e qualquer generalização depende das características dos participantes, do desenho da atividade e da avaliação dos resultados.

A terceira contribuição relaciona desenvolvimento organizacional, grupos e circulação de informações. Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) examinam fatores psicossociais e organizacionais vinculados ao compartilhamento de conhecimento no trabalho, enquanto Rothmann (2017) aborda comportamento grupal, comunicação, liderança e bem-estar. A discussão indica que dinâmicas isoladas não substituem políticas internas nem decisões estruturais. Uma atividade pode revelar informações contraditórias entre setores; a mudança concreta, porém, exige rever fluxos e responsabilidades. Assim, o potencial das dinâmicas depende da transformação da experiência em ações de gestão acompanhadas cotidianamente.

No eixo da produtividade, os trabalhos reunidos enfatizam diferentes dimensões do desempenho das equipes. Costa e Santos (2021) examinam relações interpessoais e empatia no trabalho; Kamuti (2026) discute cooperação e competitividade; Morais e Sousa (2025), Camilo *et al.* (2025) e Pinto (2026) relacionam liderança e desempenho. Consideradas em conjunto, essas abordagens justificam examinar comunicação e coordenação na análise da produtividade. Não permitem, contudo, calcular ganhos percentuais decorrentes de dinâmicas, pois os métodos e objetivos das publicações diferem. A revisão privilegia, assim, condições favoráveis em vez de resultados numéricos inexistentes.

A liderança foi identificada como elemento transversal aos três eixos de análise. Práticas participativas tendem a encontrar maiores possibilidades de continuidade quando gestores reconhecem a importância da escuta e assumem compromissos com os acordos construídos. Em contrapartida, atividades que estimulam cooperação podem perder credibilidade quando convivem com comunicação autoritária ou distribuição injusta de responsabilidades. Camilo *et al.* (2025) e Pinto (2026) auxiliam a discutir o papel dos estilos de liderança, mas a avaliação de uma equipe concreta precisa considerar ainda recursos disponíveis, políticas internas e condições de trabalho. A ausência de mudança institucional não deve ser atribuída automaticamente à falta de motivação dos colaboradores.

No eixo dos conflitos, a literatura analisada evidencia que divergências entre integrantes de uma equipe exigem acompanhamento, pois podem prejudicar o desempenho quando mal administradas. Oliveira e Beuren (2024), Esteves (2021) e Costa (2022) contribuem para compreender o conflito como fenômeno

relacional que demanda cooperação, negociação e reconstrução da confiança. As dinâmicas podem criar espaço seguro para ensaiar formas de escuta, identificar padrões de comunicação e discutir alternativas. Entretanto, a mediação efetiva exige proteção das partes e procedimentos adequados à natureza do conflito, especialmente diante de assimetrias de poder.

A comparação com estudos de mediação no campo educacional revelou princípios que podem inspirar ações de formação nas organizações, como o exercício da escuta ativa, a valorização do diálogo e a preparação de mediadores. Gomes, Lobato e Silva (2023), Lourenço e Pereira (2024), Loureiro (2025) e Bichão (2026) tratam de contextos escolares e formativos, e essa especificidade precisa ser preservada. O resultado não é uma equivalência entre escola e empresa, mas o reconhecimento de que determinadas competências comunicacionais podem ser relevantes em diferentes instituições. A adoção prática dessas competências exige adaptação ao ambiente profissional, às responsabilidades da gestão e às normas aplicáveis.

Outro ponto relevante relaciona dinâmicas, saúde mental e clima de trabalho. Carvalho *et al.* (2026) relatam uma intervenção organizacional com atividades coletivas e reflexão sobre bem-estar, empatia e manejo emocional. O estudo amplia a discussão ao demonstrar que a dimensão relacional das intervenções não se limita à busca de produtividade. Profissionais precisam de condições para participar sem exposição constrangedora e de ambientes em que divergências possam ser apresentadas sem medo de retaliação. A reflexão teórica indica, portanto, que resultados sustentáveis dependem de compatibilizar objetivos organizacionais com o respeito às pessoas.

A Tabela 2 sistematiza os principais resultados interpretativos desta revisão, relacionando possibilidades de aplicação, limites e implicações para a gestão. Sua finalidade é organizar a argumentação apresentada, e não apresentar dados estatísticos ou avaliações de eficácia produzidas por esta pesquisa.

Tabela 2. Síntese interpretativa dos resultados da revisão bibliográfica

Resultado interpretativo	**Discussão e implicações para a gestão**
Dinâmicas exigem intencionalidade	O exercício deve responder a necessidades diagnosticadas; entusiasmo momentâneo não equivale a aprendizagem duradoura.
Competências grupais podem ser desenvolvidas	Escuta, cooperação e comunicação podem ser trabalhadas em situações participativas associadas ao cotidiano profissional.
Produtividade possui múltiplas determinações	Dinâmicas podem colaborar indiretamente, mas metas, estrutura, recursos e gestão também influenciam o desempenho.
Liderança sustenta ou enfraquece os resultados	A continuidade dos acordos depende de práticas cotidianas coerentes com a participação estimulada nas atividades.
Conflito não se confunde com falha moral	Divergências podem demandar negociação e redefinição de processos; violência e assédio exigem proteção institucional.
Mediação requer cuidado ético	Facilitadores devem considerar assimetrias de poder, confidencialidade, respeito e limites das práticas grupais.
Evidências ainda são heterogêneas	Estudos de formação, revisões e experiências situadas não demonstram, por si, efeito causal generalizável sobre produtividade.

Fonte: elaboração própria, com base na síntese temática da revisão (2026).

Diante da análise, algumas condições orientam a utilização responsável das dinâmicas grupais: alinhamento com necessidades concretas, facilitação qualificada, objetivos compreensíveis, reflexão posterior e acompanhamento das mudanças pactuadas. Essas condições dialogam com as discussões de Gattai (2019), Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) e Campos (2025), especialmente quanto à comunicação, à circulação de conhecimento e ao tratamento de conflitos. A contribuição mais consistente não é prometer eliminação de divergências ou aumento automático da produção, mas ampliar competências coletivas e subsidiar decisões organizacionais mais conscientes.

A discussão também evidencia lacunas de investigação. Parte das referências concentra-se em revisões, reflexões conceituais ou experiências situadas; outras abordam contextos escolares e não ambientes empresariais. Isso restringe comparações diretas e mostra a conveniência de pesquisas futuras com acompanhamento longitudinal, critérios claros de avaliação e diferentes tipos de organização. Seria especialmente pertinente observar como dinâmicas específicas influenciam a qualidade da comunicação, o cumprimento de acordos, a percepção dos colaboradores e indicadores de retrabalho, sem confundir correlação com causalidade. O reconhecimento dessas limitações preserva a utilidade prática do estudo e evita generalizações indevidas.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as contribuições das dinâmicas grupais como ferramentas de desenvolvimento organizacional, considerando suas relações com a produtividade, o fortalecimento das relações interpessoais e a prevenção e mediação de conflitos no trabalho. A revisão bibliográfica narrativa permitiu compreender que as atividades grupais podem criar espaços de aprendizagem compartilhada, reflexão sobre comportamentos e construção de acordos. Seu valor, entretanto, depende da maneira como são planejadas, conduzidas e integradas às condições reais de funcionamento da organização.

O primeiro objetivo específico foi contemplado pela discussão dos fundamentos dos processos grupais e de suas aplicações em contextos formativos e organizacionais. Verificou-se, no plano teórico, que o grupo não constitui uma simples soma de indivíduos: nele circulam expectativas, regras, papéis e formas de influência que afetam a convivência. A dinâmica, quando orientada por uma intenção formativa clara, pode contribuir para tornar alguns desses processos visíveis e favorecer a compreensão coletiva de dificuldades que permaneceriam pouco discutidas na rotina profissional.

Quanto ao segundo objetivo, constatou-se que a relação entre dinâmicas, motivação e produtividade deve ser compreendida de forma indireta e contextualizada. Exercícios de cooperação, comunicação e solução conjunta de problemas podem favorecer o desenvolvimento de competências úteis ao trabalho em equipe. Contudo, os resultados institucionais dependem igualmente de liderança, condições materiais, organização das tarefas, reconhecimento e acompanhamento dos acordos. Dessa forma, a

pesquisa não permite afirmar que uma técnica grupal, por si só, produza aumento mensurável de produtividade.

No que se refere ao terceiro objetivo, a revisão mostrou que as dinâmicas apresentam possibilidades preventivas e formativas para o tratamento de divergências, especialmente ao estimular escuta, diálogo, empatia e negociação. A mediação, porém, requer critérios mais amplos do que a realização de uma atividade coletiva. Situações de violência, assédio ou discriminação não devem ser reduzidas a conflitos comuns nem tratadas exclusivamente por exercícios grupais, pois demandam proteção e encaminhamentos institucionais adequados.

A principal limitação do estudo decorre do caráter narrativo da revisão e da heterogeneidade do corpus utilizado, composto por trabalhos de diferentes áreas e contextos. Não foram produzidos dados empíricos próprios, e nem todas as publicações apresentam evidências diretamente comparáveis sobre produtividade ou eficácia da mediação no ambiente empresarial. Assim, os resultados devem ser entendidos como síntese teórico-interpretativa, capaz de fundamentar hipóteses, orientar a reflexão profissional e indicar caminhos para futuras investigações, mas não como comprovação causal.

Conclui-se que as dinâmicas grupais podem contribuir para o desenvolvimento organizacional quando fazem parte de um compromisso mais amplo com a gestão humanizada, a aprendizagem coletiva e a qualidade das relações de trabalho. O desafio não consiste em multiplicar atividades de integração, mas em transformar experiências grupais em práticas concretas de comunicação, cooperação e tratamento responsável dos conflitos.

Ao reconhecer simultaneamente as necessidades institucionais e a dignidade dos trabalhadores, as organizações ampliam as condições para construir ambientes mais participativos, produtivos e saudáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BICHÃO, Luciana Isabel Fernandes. A mediação como fator de aproximação na comunidade escolar através da formação de mediadores no ensino profissional. 2026.

CAMILO, Samuel *et al.* O papel da liderança na motivação dos funcionários: estilos de liderança e seu impacto no desempenho. Journal of Technology & Information (JTnI), v. 5, n. 2, 2025.

CAMPOS, Alcione de Paula. Liderança e gestão de conflitos interpessoais no contexto da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal. 2025. Dissertação (Mestrado) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2025.

CARVALHO, Eliana Parente *et al.* Intervenções em saúde mental no contexto organizacional: um relato de experiência no SESCOOP/RO. Revista DCS, v. 23, n. 92, e6268, 2026.

COSTA, Adriana Maria Rangel. A gestão de conflito enquanto processo relacional de crescimento: uma reflexão. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2022.

COSTA, Simone Teles da Silva; SANTOS, Gleiber Couto. Interações interpessoais, empatia e aceitação: uma revisão de literatura sobre contexto organizacional. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 7, p. 73176-73197, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n7-476.

ESTEVES, Daniel Araújo. O estado da arte do conflito intragrupal: uma revisão bibliométrica. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2021.

GATTAI, Maria Cristina Pinto. Dinâmicas de grupo: da teoria à prática. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

GOMES, Anderson Severiano; LOBATO, Cristina Danielle Pinto; SILVA, Marcela Luiz Corrêa da. Mediação de conflitos na escola e a mentoria de diretores escolares. Cadernos da Pedagogia, v. 17, n. 37, 2023.

KAMUTI, Belchior Ndungula. O papel da equipe na construção de uma organização empresarial competitiva. Revista FT, v. 30, n. 159, p. 1-53, 2026.

LOUREIRO, Sara Raquel Antunes. Gestão de conflitos no ensino básico: desafios, estratégias e práticas de mediação numa turma de 1.º ciclo. 2025.

LOURENÇO, Adão; PEREIRA, Vilmar Alves. Atuação da equipe pedagógica na mediação de conflitos e diminuição da violência física e psicológica no ambiente escolar no contexto da Escola Frei Menandro Kamps, em Três Barras-SC. Epitaya E-books, v. 1, n. 84, p. 149-178, 2024.

MORAIS, Kathleen Michelle Ribeiro de; SOUSA, Quemili de Cássia Dias de. O impacto da liderança no desempenho da equipe: uma análise no contexto organizacional. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 11, p. 8100-8105, 2025.

MORENO, Valter; CAVAZOTTE, Flávia; DUTRA, Janicélio Pereira. Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento

de conhecimento no ambiente de trabalho. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 4, p. 283-299, 2020. DOI: 10.1590/1982-7849rac2020190239.

OLIVEIRA, Renata Mendes de; BEUREN, Ilse Maria. Estilo cooperativo ou competitivo de gerenciamento de conflitos? Efeitos no compartilhamento de informações e no desempenho de cooperativas agropecuárias. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, e2023-0013, 2024. DOI: 10.1590/1679-395120230013.

PASQUALINI, Juliana Campregher; MARTINS, Fernando Ramalho; EUZÉBIOS FILHO, Antonio. A “Dinâmica de Grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica. Estudos de Psicologia (Natal), v. 26, n. 2, p. 161-173, 2021. DOI: 10.22491/1678-4669.20210016.

PINTO, Janete Pereira. O impacto da liderança no desempenho organizacional: uma revisão sistemática. Revista FT, v. 30, n. 157, p. 1-19, 2026.

PIZZAMIGLIO, Barbara *et al.* Desenvolvimento de competências de cargos por dinâmicas de grupo: uma pesquisa-ação no Grupo BRT. Cadernos da Escola de Negócios, v. 16, n. 1, p. 128-153, 2018.

ROTHMANN, Ian. Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

SANTOS, Camai Lima. Processos grupais: principais teorias e práticas da psicologia de grupos. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2025.

STOFFER, Brunna Julliane. A importância e eficácia da ludicidade na dinâmica de grupo como metodologia no processo de treinamento.

Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, v. 11, n. 232, 2023. DOI: 10.35265/2236-6717-232-12580.

---

[1] Gestão de Recursos Humanos. Especialista em Metodologia Científica. Graduanda em Psicologia.

[2] Graduanda em Psicologia.

[3] Graduanda em Psicologia.