

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

CLAYTON ROSA GERVÁSIO

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NO INSTITUTO
FEDERAL DE SÃO PAULO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS
SERVIDORES TÉCNICOS – ADMINISTRATIVOS**

VARGINHA/MG

2025

CLAYTON ROSA GERVÁSIO

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NO INSTITUTO
FEDERAL DE SÃO PAULO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS
SERVIDORES TÉCNICOS – ADMINISTRATIVOS**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Maria Aparecida Curi
Coorientador: Prof. Dr. Adriano Antônio Nuintin

VARGINHA/MG

2025

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Gervásio, Clayton Rosa.

Gerenciamento de conflitos organizacionais no Instituto Federal de São Paulo : uma análise na perspectiva dos servidores técnicos - administrativos / Clayton Rosa Gervásio. - Varginha, MG, 2025.

102 f. : il. -

Orientador(a): Maria Aparecida Curi.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2025.

Bibliografia.

1. Gestão de Conflitos. 2. Conflitos Organizacionais. 3. Mediação de Conflitos. I. Curi, Maria Aparecida, orient. II. Título.

CLAYTON ROSA GERVÁSIO

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO: UMA ANÁLISE NA
PERSPECTIVA DOS SERVIDORES TÉCNICOS – ADMINISTRATIVOS

A Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 20 de agosto de 2025.

Profa. Dra. Maria Aparecida Curi
Presidente da Banca Examinadora
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Adriano Antônio Nuintin
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Odemir Vieira Baeta
Instituição: Universidade Federal de Viçosa

Profa. Dra. Virgínia Donizete de Carvalho
Instituição: Universidade Federal de Alfenas



Documento assinado eletronicamente por **Maria Aparecida Curi, Professor do Magistério Superior**, em 20/08/2025, às 15:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1594043** e o código CRC **4D7591F0**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e serenidade que me sustentaram em cada etapa desta caminhada. Em meio aos desafios, foi na fé que encontrei ânimo para persistir.

À minha família, por todo o amor, paciência e incentivo incondicional. Obrigado por acreditarem em mim mesmo nos momentos em que duvidei de mim mesmo. Cada palavra de apoio e cada gesto de cuidado foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Maria Aparecida Curi e Professor Doutor Adriano Antônio Nuintin, minha profunda gratidão pela orientação criteriosa, pelos ensinamentos valiosos e pelo apoio constante durante toda a construção deste trabalho. A convivência com vocês foi, além de enriquecedora, uma inspiração profissional e pessoal.

Aos colegas de curso, por todas as trocas de saberes, pelas conversas, pela parceria e pelas amizades que levarei para a vida. Compartilhar essa jornada com vocês tornou o caminho mais leve e significativo.

À Universidade Federal de Alfenas, instituição pública de excelência, por proporcionar um ambiente de formação acadêmica e crítica. Sou grato pela oportunidade de fazer parte desta casa, que tanto contribuiu para o meu crescimento profissional e humano.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, meu muito obrigado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

A educação é um processo social, é desenvolvimento. Não é a preparação para a vida, é a própria vida.

(John Dewey, 1916)

RESUMO

O conflito é uma condição natural e inevitável nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, caracterizado por diferenças entre as partes em termos de metas, interesses, valores, percepções e comportamentos, gerando tensão, oposição e incompatibilidade de ações e ainda, o conflito existe por meio de uma divergência de opiniões, interesses ou valores entre as partes envolvidas, que pode ser percebida como uma luta ou antagonismo e está relacionada à escassez de recursos e à competição. Do exposto, objetivo geral deste trabalho foi identificar quais são os conflitos que ocorrem no IFSP e os estilos de gerenciamento de conflitos adotados dentro da instituição. A metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica abrangendo artigos, dissertações e teses juntamente com livros e outros materiais de pesquisa; além da aplicação de um questionário online distribuído para os servidores da instituição. A justificativa apresentada sobre os conflitos no ambiente organizacional, especialmente em instituições públicas de ensino como o Instituto Federal de São Paulo, residiu em compreender como os conflitos de trabalho poderão impactar a dinâmica institucional, afetando a produtividade, clima organizacional e qualidade dos serviços. Os conflitos mais recorrentes no IFSP são os interpessoais, motivados por falhas na comunicação, ausência de empatia e desmotivação. A predominância do estilo evitativo revela carência de estratégias eficazes de mediação. Embora haja avanços com a criação do NRPC, a cultura do diálogo ainda está em consolidação. A pesquisa destaca a necessidade de práticas colaborativas, treinamentos e formações contínuas para servidores e gestores.

Palavras-chave: gestão de conflitos; conflitos organizacionais; mediação de conflitos.

ABSTRACT

Conflict is a natural and inevitable condition in organizations, whether public or private, characterized by differences between the parties in terms of goals, interests, values, perceptions, and behaviors, generating tension, opposition, and incompatibility of actions. Conflict also arises from a divergence of opinions, interests, or values among the involved parties, which can be perceived as a struggle or antagonism and is often related to resource scarcity and competition. Based on this context, the general objective of this study is to identify the types of conflicts that occur at the Federal Institute of São Paulo (IFSP) and the conflict management styles adopted within the institution. The methodology employed was a bibliographic review covering articles, dissertations, theses, books, and other research materials, as well as the application of an online questionnaire distributed to the institution's staff. The justification for studying conflicts in the organizational environment, especially in public educational institutions such as IFSP, lies in understanding how workplace conflicts may impact institutional dynamics, affecting productivity, organizational climate, and service quality. The most recurrent conflicts at IFSP are interpersonal in nature, driven by communication failures, lack of empathy, and low motivation. The predominance of the avoidance style reveals a lack of effective mediation strategies. Although progress has been made with the creation of the NRPC (Center for Peaceful Conflict Resolution), the culture of dialogue is still being established. The research highlights the need for collaborative practices and continuous training for both staff and managers.

Keywords: conflict management; organizational conflicts; conflict mediation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Sexo dos participantes.....	45
Gráfico 2 –	Faixa etária dos participantes.....	46
Gráfico 3 –	Escolaridade dos participantes.....	47
Gráfico 4 –	Tempo de serviço no órgão público dos participantes.....	48
Gráfico 5 –	Tipos de conflitos apontados pelos participantes.....	49
Gráfico 6 –	Frequência dos conflitos segundo os participantes.....	50
Gráfico 7 –	Situações que mais contribuem para a ocorrência dos conflitos.....	51
Gráfico 8 –	Frequência de alguns resultados de conflitos.....	54
Gráfico 9 –	Percepção dos conflitos no ambiente de trabalho.....	56
Gráfico 10 –	Mecanismos de gestão de conflitos internos.....	60
Gráfico 11 –	Desafios na gestão de conflitos.....	62
Gráfico 12 –	Profissionais habilitados para a gestão de conflitos.....	63
Gráfico 13 –	Técnicas utilizadas na gestão de conflitos.....	65
Gráfico 14 –	Intervenções dos gestores nos conflitos internos envolvendo normas.....	67
Gráfico 15 –	Gestão de conflitos interpessoais.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Escolas de administração e conflitos.....	21
Quadro 2 –	Definição de conflitos.....	24
Quadro 3 –	Resumo da classificação dos conflitos.....	28
Quadro 4 –	Tipos de conflito envolvido.....	29
Quadro 5 –	Impactos do conflito em uma organização.....	31
Quadro 6 –	Doenças relacionadas aos conflitos no ambiente de trabalho.	34
Quadro 7 –	Estratégia de gerenciamento de conflitos.....	36
Quadro 8 –	Modalidades de resolução de conflitos.....	39
Quadro 9 –	Características da cultura organizacional.....	58
Quadro 10 –	Tipos e causas dos conflitos identificados na pesquisa.....	78
Quadro 11 –	Síntese crítica dos resultados com fundamentação teórica....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
IFSP	Instituto Federal de São Paulo
NRPC	Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos
NUSCA	Núcleo Permanente de Gestão e Solução de Conflitos Administrativos
OCC	Observatório de Clima e Conflitos
PIMC	Protocolo Institucional de Mediação de Conflitos
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO GERAL.....	13
1.1	APRESENTAÇÃO/CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	17
1.4	JUSTIFICATIVA.....	17
2	DESENVOLVIMENTO.....	19
2.1	PERSPECTIVAS SOBRE OS CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, RELAÇÕES HUMANAS E INTERACIONAIS.....	19
2.1.1	Definições e conceitos de conflito.....	22
2.1.2	Surgimento dos conflitos em ambientes organizacionais.....	25
2.1.3	Tipos existentes de conflitos organizacionais.....	27
2.2	OS IMPACTOS NEGATIVOS DO CONFLITO E SUAS CONSEQUÊNCIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	30
2.2.1	Conceito de organização.....	30
2.2.2	Impactos negativos do conflito na organização.....	31
2.3	OS IMPACTOS NEGATIVOS DO CONFLITO E SUAS CONSEQUÊNCIAS EM PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	33
2.4	GERENCIAMENTO DE CONFLITOS.....	35
2.5	A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SUA ABORDAGEM NOS CONFLITOS.....	41
3	METODOLOGIA.....	43
3.1	DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	43
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4	RESULTADOS.....	45
4.1	PERFIL SOCIAL E FUNCIONAL DOS PARTICIPANTES.....	45
4.2	PERGUNTAS RELACIONADAS AOS CONFLITOS.....	49

4.2.1	Tipos de conflitos.....	49
4.2.2	Frequência de conflitos.....	50
4.2.3	Situações que mais contribuem para a ocorrência de conflitos.....	51
4.2.4	Consequências de conflitos não solucionados.....	52
4.2.5	Frequência de resultados de conflitos.....	54
4.2.6	Percepção dos participantes acerca da dinâmica e natureza dos conflitos que ocorrem no ambiente interno da organização.....	56
4.2.7	Conhecimento dos participantes com relação às características da cultura organizacional do órgão.....	57
4.2.8	Mecanismos específicos de gestão dos conflitos internos.....	60
4.2.9	Relevância da criação de instrumentos para gestão de pessoas.....	61
4.2.10	Desafios enfrentados.....	61
4.2.11	Profissionais habilitados para gestão de conflitos.....	63
4.2.12	Técnicas de gestão de conflitos.....	65
4.2.13	Intervenção dos gestores nos conflitos internos.....	66
4.2.14	Gestão de conflitos interpessoais.....	68
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
5.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ALINHADOS AO OBJETIVO GERAL E AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	71
6	SUGESTÕES DE INTERVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO IFSP.....	81
7	QUADRO DE RESUMO DE ANÁLISE CRÍTICA DOS CONFLITOS E INTERVENÇÃO.....	84
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE.....	95
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	97
	ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – UNIFAL.....	102

1 INTRODUÇÃO GERAL

1.1 APRESENTAÇÃO/CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma organização, para operar de maneira eficiente, necessita de indivíduos com perfis e competências variados, o que promove tanto a inovação quanto a eficiência. Entretanto, essa diversidade também leva a divergências de personalidades, opiniões e formas de lidar com conflitos (Parmer, 2018; Spagnol; Monteiro; Paula; Bastos; Honorato, 2013; Suifan; Alhyari; Sweis, 2019; Tanveer; Jiayin; Akram; Tariq, 2018).

De fato, os conflitos são uma consequência inevitável da convivência social e da divergência natural de ideias, influenciada por questões morais, já que as normas estabelecidas nem sempre são plenamente aceitas por aqueles a elas submetidos (Pardo; Nascimento, 2015).

A discussão sobre conflitos organizacionais tem sido amplamente abordada na literatura, evidenciando a complexidade e a importância desse fenômeno nas interações humanas e nas estruturas institucionais. O conflito é visto como algo inerente à vida social, surgindo das diferenças de interesses, desejos e expectativas (Chispino, 2007). Esses conflitos aparecem de forma natural em diversos contextos, como na família, na escola, nas organizações e na comunidade, envolvendo indivíduos, grupos e instituições de maneiras variadas. No contexto educacional, em especial, os conflitos são observados no dia a dia da sala de aula, nas áreas administrativas, nos corredores e em outros espaços da instituição, envolvendo professores, alunos, funcionários e, por vezes, familiares (Silva *et al.*, 2021).

O papel do gestor educacional, conforme destacado por Matias (2008), é crucial na mediação desses conflitos, sendo o responsável por melhorar as relações interpessoais e facilitar a resolução das tensões entre os membros da comunidade escolar. Durante muito tempo, o conflito foi encarado apenas de maneira negativa, sendo associado exclusivamente aos seus efeitos prejudiciais, o que gerou uma busca constante pela eliminação desse fenômeno. Contudo, autores como Martinelli e Almeida (2014), Wagner e Hollenbeck (2012), Robbins (2009), Dubrin (2008), Crispino (2007) e Moscovici (1997) passaram a reconhecer que os conflitos podem também ter aspectos positivos, contribuindo para o fortalecimento das relações interpessoais ao promover reflexão, crescimento e adaptação (Silva *et al.*, 2021).

Essa nova visão sobre os conflitos expandiu os estudos sobre o tema, particularmente no que se refere à gestão de conflitos nas organizações (Robbins, 2009). A liderança do gestor é fundamental na identificação e no gerenciamento dos conflitos, sendo ele responsável por avaliar seus impactos tanto negativos quanto positivos e por tomar as decisões necessárias para lidar com eles (Matias, 2008). Nesse sentido, a capacidade de identificar, analisar e gerenciar conflitos se torna uma função essencial para o gestor, não apenas no ambiente organizacional, mas também no contexto educacional.

No ambiente organizacional contemporâneo, os conflitos são uma realidade inerente às interações entre indivíduos e grupos. Essas divergências podem surgir a partir de diferentes percepções, valores, interesses e objetivos dentro da organização, impactando diretamente o desempenho, a motivação e a coesão das equipes. O conflito organizacional, embora muitas vezes visto de forma negativa, também pode ser um catalisador para inovações, melhorias nos processos e no desenvolvimento pessoal e coletivo, desde que seja adequadamente gerido. Conforme Stephen (2010), ele surge quando uma pessoa se sente prejudicada por outra ou quando uma ação excede limites aceitáveis, provocando tensão entre as partes.

John e John (2012) também exploram esse conceito, afirmando que conflitos podem emergir entre colaboradores, especialmente quando o uso do poder por uma parte interfere no avanço das outras, refletindo uma disputa por interesses. Nesse sentido, eles trazem uma abordagem voltada para a dinâmica de poder nas organizações.

Morgan (1996), por sua vez, define o conflito como uma colisão de interesses, destacando que os conflitos são uma constante no ambiente organizacional, já que qualquer divergência de interesses inevitavelmente leva a tensões. Isso implica que, independentemente da causa imediata, os conflitos têm suas raízes na disputa por interesses, o que faz com que sejam recorrentes nas organizações. De maneira complementar, Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000) veem o conflito como um processo em que se manifestam incompatibilidades, discordâncias ou desarmonia entre diferentes entidades sociais, como indivíduos, grupos ou organizações.

Boohar (2001) acrescenta que essas incompatibilidades surgem quando há diferentes prioridades de objetivos ou quando a interferência na realização desses objetivos é influenciada pela escassez de recursos.

Ao analisar as diferentes abordagens, é possível observar tanto convergências quanto divergências. Todos os autores concordam que o conflito é inevitável nas organizações e que ele se origina de algum tipo de incompatibilidade, seja de interesses, ações ou objetivos. No entanto, enquanto Stephen (2010) e Jonh e Jonh (2012) focam mais nos aspectos subjetivos e nas dinâmicas de poder, Morgan (1996) e Rahim *et al.* (2000) abordam o conflito de maneira mais estrutural, enfatizando a colisão de interesses como o fator central. Boohar (2001) complementa essa visão ao destacar a influência de recursos limitados e prioridades conflitantes.

Nesse contexto, a análise do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), uma instituição pública de ensino criada pela Lei nº 11.892 em 2008 e parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, revela a importância da gestão de conflitos. A instituição, com a missão de oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, lida com uma diversidade de interesses e expectativas entre alunos, professores, servidores e a comunidade, tornando a gestão de conflitos uma necessidade premente. Para lidar com essas questões, o IFSP implementou em 2021 uma Política Interna de Gestão e Solução de Conflitos Administrativos, que culminou na criação do Núcleo Permanente de Gestão e Solução de Conflitos Administrativos (NUSCA) que foi ampliado para o Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos (NRPC) através da portaria normativa RET IFSP nº 110/2024 (IFSP, 2021). Este núcleo tem como objetivo promover a negociação, a mediação e a conciliação de disputas, evitando a judicialização de conflitos e criando uma cultura de paz dentro da instituição. Ao priorizar o diálogo, o NUSCA/NRPC não apenas reduz o impacto emocional e os custos administrativos relacionados aos conflitos, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo. Conflitos nas relações de trabalho podem impactar significativamente a dinâmica institucional, causando a diminuição da produtividade, o desgaste da confiança, o sigilo e a redução no fluxo de informações Pickering (1999). Portanto, a identificação e aplicação de estratégias adequadas de gerenciamento e mediação de conflitos tornam-se fundamentais para promover um ambiente de trabalho saudável, favorecendo a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Ao lidar com os desafios de forma construtiva, é possível preservar o espírito de equipe e cooperação, evitando que problemas significativos afetem negativamente todos os envolvidos (Garbelini, 2016).

Diante ao exposto, surge a necessidade de se entender como os conflitos ocorrem e como são tratados dentro instituição. Escolheu - se como a população para o foco no estudo os servidores técnico-administrativos lotados no Campus São Paulo.

O Campus São Paulo do Instituto Federal de São Paulo (IFSP) é uma instituição de ensino que oferece educação profissional e tecnológica de qualidade, com foco na formação técnica e superior. Localizado na cidade de São Paulo, o campus é conhecido por sua infraestrutura moderna e por oferecer uma variedade de cursos em áreas como tecnologia da informação, saúde, meio ambiente e gestão. Assim, ao investigar a dinâmica dos conflitos entre os servidores técnico-administrativos no campus em questão, busca-se compreender as particularidades e os desafios que permeiam essas interações, possibilitando a construção de estratégias que contribuam para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, alinhado aos princípios de inclusão e inovação que norteiam a missão da instituição.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base na apresentação e abordando a contextualização do objeto de pesquisa, qual seja, a gestão de conflitos internos no Instituto Federal de São Paulo, identificou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são os tipos conflitos mais comuns e as estratégias de gerenciamento deles nas dependências do Instituto Federal de São Paulo?

1.3 OBJETIVOS

Após apresentar o problema de pesquisa, é necessário expor os objetivos gerais e específicos deste trabalho. Em outras palavras, deseja-se destacar as metas amplas do estudo, que orientarão a análise proposta para responder ao problema de pesquisa (Creswell, 2010).

1.3.1 Objetivo geral

Em decorrência do problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral

analisar quais são os tipos conflitos que ocorrem no IFSP e os estilos de gerenciamento de conflitos adotados dentro da instituição.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os tipos de conflitos existentes no IFSP;
- b) Identificar os estilos de gerenciamento de conflitos adotados pelos servidores técnico-administrativo;
- c) Sugerir práticas de intervenção e mediação de conflitos à gestão de pessoas no Instituto Federal de São Paulo.

1.4 JUSTIFICATIVA

O problema de pesquisa: Quais são os tipos conflitos mais comuns e as estratégias de gerenciamento deles nas dependências do Instituto Federal de São Paulo? Apoia-se na necessidade de compreender os conflitos e suas vertentes.

A abordagem do tema dos conflitos no ambiente organizacional, especialmente em uma instituição pública de ensino como o Instituto Federal de São Paulo, se justifica pela relevância de compreender e lidar eficazmente com esse fenômeno. Conflitos nas relações de trabalho podem impactar significativamente a dinâmica institucional, afetando a produtividade, o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, a identificação e aplicação de estratégias adequadas de gerenciamento e mediação de conflitos tornam-se fundamentais para promover um ambiente de trabalho saudável, favorecendo a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Investigar as estratégias adotadas pelo Instituto Federal de São Paulo para lidar com conflitos em suas dependências contribui não apenas para o avanço do conhecimento acadêmico, mas também para o aprimoramento das práticas de gestão interna da instituição.

De acordo com a Revista Exame (2017), um estudo realizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – São Paulo (ABRH-SP) em 2017 revelou que os conflitos organizacionais são altos em organizações públicas e privadas. O estudo apresentado pela revista apoia a crescente necessidade dos gestores, em foco, os das instituições públicas; estarem capacitados para identificar e gerenciar conflitos. Assim, é importante analisar os fatores que impactam a gestão

de conflitos, com ênfase nas instituições públicas de ensino, e investigar as estratégias utilizadas pelos gestores para reduzir os atritos entre os servidores (Oliveira; Pizzoni, 2020).

Os autores ainda ressaltam que, em ambientes organizacionais, especialmente nas instituições públicas, a comunicação eficaz e a mediação ativa dos conflitos são estratégias fundamentais para a resolução dos problemas e manutenção de um clima colaborativo.

Outras pesquisas importantes realizadas em outros países também constataram a importância de se lidar com os conflitos em ambientes organizacionais, Ufitinema e Sausa (2016) indicam que 49% dos trabalhadores nos Estados Unidos foram afetados por conflitos no local de trabalho, enquanto 63% dos trabalhadores dinamarqueses também sofreram com o problema. A importância do tema também fica evidenciada pelo tempo que os supervisores despendem gerenciando conflitos. Guo e Cionea (2017) apresentam uma estimativa de que os gerentes dedicam 18% do tempo total de trabalho nessa atividade, resultado que confirma o papel de destaque dos conflitos em termos de sua influência no funcionamento das organizações (Oliveira; Mourão, 2021).

Portanto, estudar e compreender os conflitos em uma instituição pública de ensino como o Instituto Federal de São Paulo, é extremamente relevante. Com a ideia de que a instituição adote práticas consistentes e treinamentos periódicos para seus gestores, em busca de prepará-los para lidar com os conflitos que surgem no cotidiano do IFSP. Tais medidas não só garantem o bom funcionamento das atividades administrativas e acadêmicas, mas também contribuem para a construção de um ambiente mais inclusivo e respeitoso, essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores e estudantes. Assim, a capacidade de identificar e gerir os conflitos se configura como um elemento chave na consolidação de uma cultura organizacional que valoriza o diálogo, o respeito e a cooperação mútua.

Após a apresentação do contexto e da problemática de pesquisa, faz-se necessário discutir o referencial teórico que fundamenta este estudo. Assim, a próxima seção aborda os principais conceitos e autores que embasam a investigação.

2 DESENVOLVIMENTO

Nesta seção foram apresentados os embasamentos teóricos que fundamentaram a pesquisa. Deste modo, foram abordados os tópicos como Perspectivas sobre os Conflitos na Administração Científica, Relações Humanas e Interacionistas, Definições e Conceitos de Conflitos, Surgimento dos Conflitos em Ambientes Organizacionais, Tipos Existentes de Conflitos Organizacionais, Impactos negativos do conflito na Organização, os Impactos Negativos do Conflito e suas Consequências em pessoas no ambiente de trabalho, e Gerenciamento de Conflitos.

2.1 PERSPECTIVAS SOBRE OS CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, RELAÇÕES HUMANAS E INTERACIONISTAS

O conflito é uma realidade presente em todas as organizações e pode surgir de diversas fontes, como diferenças de opinião, metas conflitantes, escassez de recursos e até mesmo divergências pessoais. Diante dessa complexidade, é essencial compreender as diferentes abordagens teóricas que procuram explicar e lidar com o conflito organizacional.

Robbins (2005) diz que as abordagens sobre o conflito nas organizações podem ser entendidas através de três perspectivas principais: a visão tradicional, a visão de relações humanas e a visão interacionista. Cada uma dessas abordagens oferece uma maneira diferente de compreender e lidar com o conflito organizacional.

Visão Tradicional ou Clássica: A visão tradicional considera o conflito como algo negativo e destrutivo, a ser evitado a todo custo. Nesta perspectiva, o conflito é visto como resultado da comunicação deficiente, falta de habilidades de liderança e gerenciamento inadequado. A abordagem tradicional busca eliminar o conflito ou mantê-lo em níveis mínimos, acreditando que o consenso e a harmonia são essenciais para o bom funcionamento da organização (Robbins, 2005).

Segundo Dimas e Lourenço (2011), até 1940, a perspectiva clássica (Fayol, 1916, 1949; Taylor, 1911; Weber, 1929, 1947) caracterizava o conflito como disfuncional, associando-o a consequências negativas como problemas de comunicação (canais de comunicação não utilizados ou usados de forma intimidadora), deterioração das relações organizacionais, surgimento de disputas internas de poder, queda na satisfação no trabalho e baixa produtividade. Durante

esse período, o conflito era frequentemente entendido como algo irracional, violento e destrutivo.

Visão de Relações Humanas: Escola das Relações Humanas, surgida a partir da década de 1930, representou uma mudança significativa na forma de entender os conflitos organizacionais (Mayo, 1933, 1945, 1947). Enquanto a perspectiva clássica os via como disfuncionais e negativos, a Escola das Relações Humanas passou a enxergá-los como naturais e inevitáveis em qualquer contexto social, incluindo as organizações. Já durante a década de 20, Mary Parker Follett, cientista social e política estadunidense do início do século XX, considerava que os conflitos faziam parte da vida e que em vez de evitá-los e tratá-los como obstáculo a integração, devia-se aproveitá-los como base para a experiência criativa, para o enriquecimento das interações sociais através de uma inteligência de coordenação. Para a autora, a coordenação mais efetiva ocorre depois que se aprende a lidar com as diferenças que ocorrem todos os dias, independentemente das relações Follett (1924 *apud* Santos, 2014).

Stoner e Freeman (1999) destacam que a Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos Estados Unidos, surgindo a partir das experiências de Elton Mayo, conhecidas como Experiência de Hawthorne. Foi por meio desse trabalho que Mayo identificou a necessidade de humanizar e democratizar a administração. Com a Teoria das Relações Humanas, surge uma nova concepção sobre a natureza humana, na qual o homem é visto como um ser social.

Motta e Vasconcelos (2010, p. 54), na Escola das Relações Humanas, o homem é compreendido como um ser cujo comportamento não pode ser explicado de forma simples e mecanicista, pois é influenciado pelo sistema social e por demandas de ordem biológica. Todos os indivíduos possuem necessidades básicas, como segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto realização.

Por fim, Carvalho (2008) aponta que a Teoria da Administração Humana surgiu como uma estratégia para motivar os colaboradores, pois apresentava concepções opostas à Teoria Clássica. Esta última tinha como foco exclusivo a produtividade, baseando-se na ideia de que havia apenas uma maneira ideal de organizar o trabalho, sem considerar o trabalhador como um elemento essencial na estrutura organizacional. Como consequência, essa abordagem gerou impactos negativos tanto para os empregados quanto para os empregadores.

Robbins (2005), diz que esta visão dominou as teorias sobre conflitos do final dos anos 1940 até meados da década de 1970.

Visão Interacionista: A visão interacionista considera o conflito como uma parte natural e inevitável das relações humanas nas organizações. Ela enfatiza que o conflito pode ser funcional ou disfuncional, dependendo de como é gerenciado e resolvido. Nesta perspectiva, o conflito é visto como resultado da interação entre diferentes interesses, necessidades e objetivos dos membros da organização.

A abordagem interacionista busca transformar o conflito em uma oportunidade para o crescimento e o desenvolvimento organizacional, através da negociação, da mediação e do compromisso.

“A principal contribuição desta abordagem está em encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflitos – o suficiente para preservar o grupo viável, autocrítico e criativo” (Robbins, 2005, p. 327).

O Quadro 1 foi adaptado de modo a ilustrar como as escolas de administração entendiam os conflitos, sintetizando os principais argumentos elencados anteriormente:

Quadro 1 – Escolas de administração e conflitos

(continua)

GESTÃO DE CONFLITOS SEGUNDO AS GRANDES ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO		
ESCOLA	PERÍODO	VISÃO DE GESTÃO DE CONFLITOS
CLÁSSICA	(Fayol, 1916, 1949); (Taylor, 1911); (Weber, 1929, 1947)	Nesta perspectiva, se as leis e princípios da gestão clássica e da análise científica do trabalho fossem adequadamente implementados não existiria espaço para ocorrência de divergências e desacordos, mas, apenas, para a emergência de comportamentos de cooperação.

Quadro 1 – Escolas de administração e conflitos

(conclusão)

GESTÃO DE CONFLITOS SEGUNDO AS GRANDES ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO		
ESCOLA	PERÍODO	VISÃO DE GESTÃO DE CONFLITOS
RELAÇÕES HUMANAS	(Mayo, 1933, 1945, 1947).	Liderança participativa e democrática e o aumento da quantidade e da qualidade da comunicação.
INTERACIONISTA	(De Dreu, 1997; Putnam, 1997)	Estimular o debate de ideias e a curiosidade.

Fonte: Adaptado de Dimas; Lourenço (2011, p.198).

Diante das perspectivas apresentadas pelas grandes escolas de administração, é possível observar diferentes abordagens em relação à gestão de conflitos. Na visão clássica, representada por Fayol, Taylor e Weber, a implementação adequada das leis e princípios da gestão clássica e da análise científica do trabalho seria capaz de mitigar divergências e desacordos, favorecendo a cooperação entre os indivíduos. Por outro lado, a abordagem das Relações Humanas, como defendida por Mayo, destaca a importância da liderança participativa e democrática, bem como a promoção de uma comunicação eficaz para lidar com os conflitos. Já na perspectiva interacionista, proposta por De Dreu e Putnam, é enfatizada a necessidade de estimular o debate de ideias e a curiosidade para gerenciar conflitos de forma construtiva. Assim, compreende-se que a gestão de conflitos é uma área complexa que pode se beneficiar de diferentes abordagens, adaptando-se às necessidades específicas de cada contexto organizacional.

2.1.1 Definições e conceitos de conflito

Ao longo da história, os conflitos assumiram diferentes formas e escalas, desde pequenos desentendimentos interpessoais até grandes guerras que mudaram o curso da história. Eles podem ocorrer entre indivíduos, grupos, comunidades, estados ou até mesmo entre diferentes civilizações. No contexto organizacional, os conflitos podem surgir por uma variedade de razões, incluindo diferenças de

personalidade, objetivos e valores, falta de comunicação eficaz, competição por recursos limitados, ambiguidade de papéis e responsabilidades, entre outros fatores.

A etimologia da palavra conflito deriva do latim "*conflictus, us*", que significa combate, luta, ausência de concordância Houaiss e Villar (2009).

Figueiredo (2012) afirma que:

As discordâncias e os conflitos existem desde o início da humanidade, pois fazem parte do processo de vida dos seres humanos, e são necessários para que haja desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas. [...]. Porém, com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo Figueiredo (2012 p. 53 *apud* Beck 2009, p. 13).

Pelo entendimento passado nos argumentos de Figueiredo (2012 p. 53 *apud* Beck 2009, p. 13), é fácil inferir que os conflitos sempre existiram por toda a história da humanidade. Disputas, guerras, acordos; tudo isso acompanha a evolução do ser humano desde as civilizações mais antigas.

Assevera Varella (2013, p. 36) que o “conflito é uma situação de tensão ou oposição entre duas ou mais partes, em que há a percepção de que os objetivos, interesses, necessidades ou valores são incompatíveis ou estão em competição”.

Já Robbins e Judge (2018) entendem que o conflito é um fenômeno natural e inevitável inerente às relações humanas, ocorre pela diferença de interesses, necessidades, valores, objetivos ou percepções entre os envolvidos.

Para Garbelini (2016), o conflito é um choque de interesses e de opiniões, bem como de incompatibilidade no desenvolvimento das atividades desempenhadas. Na visão de Melo e Vasconcelos (2015), conflito é uma situação na qual duas ou mais partes percebem diferenças incompatibilidades ou divergências em seus interesses, objetivos, valores, necessidades ou percepções, e essas diferenças interferem em suas interações e relacionamentos.

Por último, Rahim (2011) apresenta uma definição mais ampla de conflito, descrevendo-o como um processo de interação caracterizado por incompatibilidades, discordâncias ou divergências dentro ou entre grupos sociais. De acordo com o autor, o conflito ocorre quando as partes envolvidas precisam lidar com situações que vão contra seus interesses, possuem preferências de comportamento incompatíveis, disputam recursos limitados ou adotam estratégias divergentes para alcançar um objetivo em comum. Rahim (2011) ainda enfatiza que

para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos. Disponibilizou-se todas estas informações no Quadro 2 separadas em autor e definição de conflito:

Quadro 2 – Definição de conflitos

(continua)

AUTOR	DEFINIÇÃO DE CONFLITO
Houaiss e Villar (2009)	Conflito deriva do latim "conflictus,us", significando combate, luta, ausência de concordância.
Figueiredo (2012)	Discordâncias e conflitos são parte do processo de vida dos seres humanos desde o início da humanidade, necessários para o desenvolvimento e evolução em diversas esferas (familiar, social, político e organizacional), surgindo das diferenças individuais.
Varella, (2013)	Conflito é uma situação de tensão ou oposição entre duas ou mais partes, onde há percepção de incompatibilidade ou competição em objetivos, interesses, necessidades ou valores.
Robbins e Judge (2018)	O conflito é um fenômeno natural e inevitável inerente às relações humanas, causado pela diferença de interesses, necessidades, valores, objetivos ou percepções entre os envolvidos.
Garbelini (2016)	Conflito é um choque de interesses e opiniões, assim como incompatibilidade no desenvolvimento das atividades desempenhadas.

Quadro 2 – Definição de conflitos

(conclusão)

AUTOR	DEFINIÇÃO DE CONFLITO
Melo e Vasconcelos (2015)	Conflito é uma situação em que duas ou mais partes percebem diferenças, incompatibilidades ou divergências em seus interesses, objetivos, valores, necessidades ou percepções, interferindo em suas interações e relacionamentos.
Rahim (2011)	Marcado por incompatibilidades e divergências. Tem surgimento quando há interesses divergentes e comportamentos incompatíveis.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Na análise das definições apresentadas pelos autores, é possível observar que todos eles concordam que o conflito é uma realidade nas relações humanas, sendo inerente à convivência em sociedade. No entanto, cada autor enfatiza aspectos diferentes do conflito, como sua origem nas diferenças individuais (Figueiredo, 2012), a percepção de incompatibilidade ou competição (Varella, 2013), sua inevitabilidade e naturalidade (Robbins; Judge, 2018), o choque de interesses e opiniões (Garbelini, 2016), a interferência nas interações e relacionamentos (Melo; Vasconcelos, 2015) e incompatibilidade de interesses e preferências comportamentais (Rahim, 2011).

Assim, embora haja nuances em suas definições, todos os autores estão alinhados na ideia de que o conflito faz parte da condição humana e pode ser visto como um processo que influencia as relações interpessoais, grupais e organizacionais, sendo fundamental para o desenvolvimento e evolução das sociedades.

2.1.2 Surgimento dos conflitos em ambientes organizacionais

Os conflitos organizacionais são fenômenos inevitáveis e presentes em todas as organizações, independentemente de seu tamanho, estrutura ou setor de atuação. Esses conflitos surgem da divergência de interesses, valores, percepções e objetivos entre os membros da organização e podem ocorrer em diferentes níveis,

desde conflitos interpessoais entre colegas de trabalho até conflitos estruturais relacionados às políticas e procedimentos organizacionais.

Carvalho e Nascimento (2015) dizem que em ambientes organizacionais, os motivos para o surgimento de um conflito ocorrem devido à competição por recursos escassos, diferenças de poder, comunicação ineficiente e falta de clareza nas responsabilidades e nas metas organizacionais. Conflito organizacional é um fenômeno presente nas interações sociais dentro das organizações, caracterizado por uma situação de incompatibilidade de interesses, objetivos, valores ou perspectivas entre indivíduos ou grupos que possuem relações interdependentes no ambiente de trabalho.

Assevera Robbins (2005) que o conflito organizacional é como um processo que ocorre quando uma parte percebe que suas necessidades ou objetivos estão sendo frustrados por outra parte. O autor destaca, ainda, que o conflito pode surgir em diferentes níveis da organização, como conflitos entre indivíduos, conflitos entre grupos ou conflitos entre a organização e seus membros.

Robbins ainda caracteriza o estágio inicial do processo de conflito como "potencial oposição ou incompatibilidade", e identifica três categorias amplas, relacionadas à comunicação (interferências, falta ou excesso de informação), estrutura (tamanho do grupo, nível de especialização das tarefas, objetivos, estilo de liderança, sistema de recompensas, grau de interdependência entre os grupos) e fatores individuais (valores pessoais, traços de personalidade), como as principais fontes geradoras do conflito.

Carvalho *et al.* (2006) afirmam que existem algumas condições nas organizações que propiciam os conflitos e que são inerentes a sua natureza. Os autores chamam tais condições de antecedentes ao conflito, que são: (1) Diferenciação dos grupos, (2) Recursos compartilhados, (3) Atividades interdependentes.

Diferenciação dos grupos: Refere-se à divisão de uma organização em unidades distintas, como departamentos, equipes ou áreas funcionais, cada uma com suas próprias características, objetivos e formas de trabalho. Segundo Carvalho *et al.* (2006), a diferenciação dos grupos é uma condição que propicia conflitos nas organizações, pois as diferentes unidades podem ter interesses e objetivos conflitantes.

Recursos compartilhados: São recursos, como dinheiro, tempo, espaço ou equipamentos, que são utilizados por diferentes indivíduos ou grupos dentro da organização. Carvalho *et al.* (2006) destacam que a competição por recursos escassos pode gerar conflitos, pois diferentes unidades ou indivíduos podem ter necessidades divergentes em relação ao uso desses recursos.

Atividades interdependentes: Refere-se às situações em que o trabalho de um indivíduo ou grupo depende do trabalho realizado por outros indivíduos ou grupos na organização. De acordo com Carvalho *et al.* (2006), a interdependência das atividades pode levar a conflitos, pois qualquer falha ou atraso em uma atividade pode afetar o trabalho de outros, gerando frustrações e tensões entre os envolvidos.

Ao analisar os argumentos de Carvalho e Nascimento (2015), Robbins (2005), e Carvalho *et al.* (2006) sobre os conflitos organizacionais, podemos concluir que há uma convergência em relação à natureza inevitável desses conflitos nas organizações. Todos os autores destacam que os conflitos surgem da divergência de interesses, valores, percepções e objetivos entre os membros da organização, independentemente do seu tamanho, estrutura ou setor de atuação.

Além disso, os autores concordam que os conflitos organizacionais podem ocorrer em diferentes níveis, desde conflitos interpessoais entre colegas de trabalho até conflitos estruturais relacionados às políticas e procedimentos organizacionais. As causas apontadas para o surgimento desses conflitos também estão alinhadas, incluindo competição por recursos escassos, diferenças de poder, comunicação ineficiente e falta de clareza nas responsabilidades e metas.

Os conflitos organizacionais são uma realidade presente em qualquer ambiente de trabalho, resultado das diversas interações entre indivíduos e grupos com interesses, objetivos e percepções diferentes.

2.1.3 Tipos existentes de conflitos organizacionais

A compreensão dos conflitos organizacionais é um fator essencial para a administração eficaz das relações de trabalho e para a otimização dos processos internos. O estudo dessas dinâmicas permite identificar os diferentes tipos de conflitos e, conseqüentemente, adotar estratégias mais adequadas para sua resolução, contribuindo para um ambiente corporativo mais equilibrado e produtivo.

Os conflitos organizacionais podem se manifestar de diversas formas e, em geral, são classificados como funcionais ou disfuncionais. De acordo com Robbins e Judge (2019), os conflitos funcionais desempenham um papel positivo na organização, pois incentivam a inovação, aprimoram a tomada de decisões e favorecem o desenvolvimento institucional. Por outro lado, os conflitos disfuncionais comprometem a comunicação entre os colaboradores, reduzem a produtividade e geram um ambiente organizacional hostil, o que impacta negativamente o desempenho das equipes (Rahim, 2011).

Diante desse cenário, a gestão eficiente dos conflitos torna-se fundamental para maximizar seus benefícios e minimizar seus efeitos adversos. A análise de diferentes perspectivas teóricas sobre os conflitos organizacionais, como as abordagens de Rahim, Robbins e Berg, contribui para uma compreensão mais aprofundada dessas dinâmicas.

Rahim (2011) classifica os conflitos em intrapessoais, interpessoais, intragrupo e intergrupais. No Quadro 3 há um resumo sobre a classificação dos conflitos segundo Rahim (2011).

Quadro 3 – Resumo da classificação dos conflitos

CLASSIFICAÇÃO DO CONFLITO	
Intrapessoais	Ocorre dentro de um indivíduo, envolvendo dilemas internos, como escolhas incompatíveis ou conflitos de valores.
Interpessoais	Acontece entre duas ou mais pessoas devido a diferenças de opiniões, interesses ou estilos de comunicação.
Intragrupais	Surge dentro de um grupo ou equipe, causado por divergências de objetivos, responsabilidades ou papéis.
Intergrupais	Ocorre entre diferentes grupos dentro de uma organização, como entre departamentos ou equipes, devido a interesses conflitantes.

Fonte: Elaboração própria (2025), baseado em Rahim (2011).

Rahim (2011) propõe que a gravidade de um conflito é diretamente proporcional à forma como ele é gerido. A intensidade do conflito pode ser moderada ou exacerbada pelas estratégias de resolução adotadas. Quando bem administrado, o conflito pode ser produtivo, mas, quando mal gerido, pode gerar tensões excessivas, prejudicando a organização.

Já na perspectiva de Robbins (2005) os conflitos organizacionais podem ser divididos em duas categorias principais: funcionais e disfuncionais. Enquanto os conflitos funcionais são vistos como construtivos, pois ajudam a alcançar os objetivos da organização e melhoram seu desempenho, os conflitos disfuncionais são prejudiciais, pois têm um impacto negativo no desempenho organizacional. O autor ainda enfatiza a distinção crucial entre essas categorias, que ele classifica como tipo de conflito envolvido: de tarefa, de relacionamento e de processo. Segue o Quadro 4 que resume os conceitos dos termos:

Quadro 4 – Tipos de conflito envolvido

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Conflito de Tarefa	Discordância entre indivíduos em relação ao conteúdo e objetivos do trabalho.
Conflito de Relacionamento	Incompatibilidade nas relações interpessoais.
Conflito de Processo	Relacionado à maneira como o trabalho é realizado.

Fonte: Elaboração própria (2025), baseado em Robbins (2005).

Robbins (2005) destaca que o conflito funcional ajuda a resolver problemas, promove a mudança e fortalece o trabalho em equipe, quando bem administrado.

Berg (2012) defende que há três tipos de conflitos. Ele os intitula de conflitos pessoais, conflitos interpessoais e conflitos organizacionais.

O conflito pessoal: refere-se à maneira como uma pessoa lida consigo mesma, envolvendo inquietações e dissonâncias pessoais que podem resultar em discrepâncias entre o discurso e as ações, ou entre o pensamento e o comportamento. Esse tipo de conflito pode levar a estados de estresse e atrito.

O conflito interpessoal: ocorre entre indivíduos quando percebem uma situação de forma diferente. Embora muitos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria das discordâncias e desavenças têm origem interpessoal, tornando-as mais desafiadoras de gerenciar. Dentro dos conflitos interpessoais, podem ocorrer conflitos intragrupo (entre membros do mesmo grupo) e intergrupo (entre diferentes grupos).

O Conflito Organizacional: não está enraizado em princípios e valores pessoais, mas sim nas dinâmicas organizacionais em constante evolução, muitas das quais são externas à empresa.

Em análise aos estudos de cada autor, demonstra-se que Rahim (2011) frisa a importância de reconhecer a diversidade de tipos de conflitos a partir dos estudos intra-organizacionais. Robbins (2005) diferencia conflitos funcionais, que são construtivos, dos conflitos disfuncionais, que são prejudiciais ao desempenho organizacional, relacionando-os aos tipos de conflito envolvidos: de tarefa, de relacionamento e de processo. Por sua vez, Berg (2012) destaca os conflitos pessoais, interpessoais e organizacionais, enfatizando que o conflito organizacional é resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança.

2.2 OS IMPACTOS NEGATIVOS DO CONFLITO E SUAS CONSEQUÊNCIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO

2.2.1 Conceito de organização

Antes de se discutir os pontos negativos gerados por um conflito, é pertinente apresentar a definição do que é uma organização. Sobral e Peci (2009) conceituam organização da seguinte forma:

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas que, isoladamente, não conseguiriam atingir, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar (Sobral; Peci, 2008, p. 4-5).

Faustino (2011, p. 18) define organização com o seguinte conceito: “Uma organização é um sistema social composto por pessoas, tecnologia, recursos financeiros e materiais, informações e normas, que interagem entre si de maneira coordenada, buscando alcançar objetivos específicos e se adaptando ao ambiente” e, segundo Di Pietro (2019), organização é uma estrutura formal composta por pessoas e recursos que são direcionados para o alcance de objetivos já definidos.

Organizações são compostas por pessoas com histórias, culturas e experiências diferentes, desse modo, quando há disputas ou divergência de ideias e/ou objetivos, o conflito certamente tomara forma no ambiente de trabalho a nível

pessoal, de equipe ou até organizacional.

Quando uma organização tem um nível disfuncional alto de conflitos, os gerentes provavelmente gastam recursos organizacionais para atingir suas próprias finalidades e estão mais preocupados em vencer disputas políticas que em fazer o que levará a uma vantagem competitiva para sua organização. Ao mesmo tempo, tentam revidar a seus oponentes em vez de tomarem boas decisões (Jones; George, 2011, p. 607).

Enquanto Sobral e Peci, Faustino e Di Pietro fornecem uma visão mais ampla e positiva sobre o papel e a estrutura das organizações, Jones e George alertam para os perigos dos conflitos mal gerenciados, destacando os impactos negativos que podem ter sobre a eficácia e a competitividade da empresa.

2.2.2 Impactos negativos do conflito na organização

Os conflitos nas organizações podem gerar uma série de impactos negativos que afetam todo o funcionamento geral da empresa. No Quadro 5, são apresentados alguns desses impactos.

Quadro 5 – Impactos do conflito em uma organização

(continua)

IMPACTO	CARACTERIZAÇÃO
Queda na produtividade	Conflitos não resolvidos podem levar a uma redução na produtividade das equipes e dos indivíduos envolvidos. A tensão e a falta de cooperações resultantes dos conflitos podem prejudicar o fluxo de trabalho e a eficiência das atividades, impactando diretamente os resultados organizacionais (Martins; Rodrigues, 2004).

Quadro 5 – Impactos do conflito em uma organização

(conclusão)

IMPACTO	CARACTERIZAÇÃO
Insatisfação no trabalho	Os conflitos frequentes e mal resolvidos podem gerar insatisfação no trabalho. A falta de harmonia e o clima de hostilidade resultantes dos conflitos afetam o bem-estar dos colaboradores, diminuindo seu engajamento e comprometimento com as tarefas (Tamayo; Mendes, 2001).
Clima organizacional prejudicado	Os conflitos não resolvidos afetam negativamente o clima organizacional. A falta de confiança, o clima de tensão e a hostilidade entre os membros da equipe geram um ambiente de trabalho desfavorável, afetando a cooperação, a comunicação e a colaboração (Martins; Rodrigues, (2004).
Redução do comprometimento e da lealdade na organização	Quando os funcionários estão envolvidos em conflitos constantes ou mal resolvidos, eles podem se sentir desmotivados e menos comprometidos com os objetivos e valores da empresa (Rahim (2011; Mayer; Mariano, 2009, p.285).

Fonte: Elaboração própria (2025).

A persistência de conflitos não solucionados pode acarretar em uma queda na eficiência e produtividade das equipes, bem como dos indivíduos que as compõem. Essa tensão latente, aliada à falta de cooperação, mina o fluxo de trabalho e compromete a realização das atividades de maneira eficaz, refletindo diretamente nos resultados alcançados pela organização (Martins; Rodrigues, 2004).

Além disso, a recorrência de conflitos mal resolvidos instaura um ambiente de insatisfação no trabalho, minando o bem-estar dos colaboradores e corroendo seu engajamento e comprometimento com as demandas organizacionais (Tamayo; Mendes, 2001). Esse cenário conturbado não apenas prejudica a dinâmica interna, mas também impacta negativamente o clima organizacional, promovendo desconfiança, tensão e hostilidade entre os membros da equipe, comprometendo a

cooperação, comunicação e colaboração essenciais para o bom funcionamento da empresa (Martins; Rodrigues, 2004).

Por fim, a falta de resolução de conflitos pode levar à redução do comprometimento e da lealdade dos funcionários com a organização, minando sua motivação e identificação com os valores e metas da empresa (Rahim, 2011).

Assim, fica evidente que a gestão eficaz de conflitos é não apenas desejável, mas crucial para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde os colaboradores possam desenvolver seu potencial e contribuir para o sucesso da organização.

2.3 OS IMPACTOS NEGATIVOS DO CONFLITO E SUAS CONSEQUÊNCIAS EM PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Os efeitos prejudiciais do conflito, algumas fontes dele, por exemplo, são mudanças percebidas de forma negativa, mudanças nos métodos ou condições de trabalho, assédio sexual, dificuldade de relacionamento, posições ambíguas do funcionário, limitações, dentre outras. Existem outros fatores que podem ter ligação, como por exemplo, a baixa autoestima nos indivíduos e atitudes rigorosas, como pessoas problemáticas no ambiente de trabalho. Ambos estão sempre prontos a se defender quando um espaço determinado como seu é afetado (Dubrin, 2003).

As atitudes das pessoas, como já foram apresentadas, transformam o ambiente e as suas relações interpessoais, ao ponto de poder suscitar a existência de conflitos em seus mais variados graus e complexidades.

As enfermidades causadas como consequências dos conflitos no ambiente de trabalho podem ter um impacto significativo na saúde física e mental dos indivíduos envolvidos.

No Quadro 6 estão algumas das doenças mais comuns relacionadas aos conflitos no ambiente de trabalho.

Quadro 6 – Doenças relacionadas aos conflitos no ambiente de trabalho

(continua)

DOENÇAS	DESCRIÇÃO
Estresse crônico	Resultante de conflitos no trabalho pode levar a uma série de problemas de saúde, como ansiedade, depressão, hipertensão arterial e distúrbios do sono (Lipp, 2015).
Síndrome de Burnout	É um esgotamento físico e emocional causado pela exposição contínua a situações de trabalho estressantes e conflitos interpessoais (Carlotto <i>et al.</i> , 2019).
Transtornos de ansiedade	Conflitos no ambiente de trabalho podem contribuir para o desenvolvimento de transtornos de ansiedade, como transtorno de ansiedade generalizada e transtorno do pânico (Crippa <i>et al.</i> , 2010).
Transtornos depressivos	O ambiente de trabalho hostil e os conflitos interpessoais podem desencadear ou agravar transtornos depressivos em funcionários (Gigante <i>et al.</i> , 2012).
Distúrbios musculoesqueléticos	Conflitos persistentes no trabalho podem levar a tensão muscular crônica, dores nas costas, síndrome do túnel do carpo e outras condições relacionadas aos distúrbios musculoesqueléticos (Assunção <i>et al.</i> , 2012).

Fonte: Elaboração própria (2025).

O prolongado enfrentamento de conflitos no ambiente de trabalho pode resultar em uma carga significativa de estresse crônico, acarretando uma gama de consequências adversas para a saúde dos indivíduos envolvidos. Esse estresse constante não apenas desgasta a mente e o corpo, mas também pode desencadear uma série de problemas de saúde, como ansiedade, depressão, hipertensão arterial e distúrbios do sono, conforme evidenciado por Lipp (2015).

Além disso, a exposição contínua a situações estressantes e conflitos interpessoais pode culminar na temida Síndrome de Burnout, caracterizada pelo

esgotamento físico e emocional, como observado por Carlotto *et al.* (2019). Não apenas isso, mas os conflitos no ambiente de trabalho também estão associados ao desenvolvimento de transtornos de ansiedade, incluindo transtorno de ansiedade generalizada e transtorno do pânico, como indicado por Crippa *et al.* (2010). Acrescente-se a isso o impacto adverso sobre a saúde mental, com o ambiente hostil e conflitos interpessoais podendo desencadear ou agravar transtornos depressivos em funcionários, conforme constatado por Gigante *et al.* (2012).

Além das repercussões psicológicas, os conflitos persistentes também podem se manifestar fisicamente, contribuindo para o surgimento de distúrbios musculoesqueléticos, como tensão muscular crônica, dores nas costas e síndrome do túnel do carpo, conforme apontado por Assunção *et al.* (2012).

2.4 GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Já com relação ao gerenciamento de conflitos, Fraga (1993) afirma que reconhecer a presença de um conflito é apenas o começo. O administrador precisa conseguir avaliar a intensidade e lidar com as diferenças de forma apropriada.

Segundo (Mcintyre, 2012) existem diversos modos de comportamento que uma pessoa ou grupo pode adotar ao lidar com o conflito, esses modos podem ser vistos como abordagens fundamentais para administrar uma situação na qual as partes veem seus interesses como discordantes. E para Berg (2012) existem várias maneiras de fazer a gestão de conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de administrar a gestão de conflitos, conforme a seguir: evitação, acomodação, competitivo, compromisso e colaboração.

Evitação: É uma estratégia na qual as partes envolvidas em um conflito optam por não enfrentá-lo ou resolvê-lo. Isso pode ocorrer quando o conflito é percebido como de baixa importância ou quando não há confiança suficiente para lidar com ele de forma direta.

Acomodação: É uma estratégia na qual uma das partes cede às demandas ou pontos de vista da outra parte. Isso pode ocorrer quando uma das partes considera o relacionamento mais importante do que suas próprias necessidades ou quando percebe que não tem poder suficiente para resistir ao conflito.

Competitivo: É caracterizado pela busca pela vitória própria, mesmo que isso signifique a derrota da outra parte. É uma estratégia assertiva e não cooperativa, na qual o foco está em ganhar a disputa.

Compromisso: É uma estratégia na qual as partes envolvidas no conflito buscam chegar a um acordo intermediário que satisfaça parcialmente às necessidades de ambas as partes. É uma abordagem que envolve concessões mútuas.

Colaboração: É uma estratégia na qual as partes trabalham juntas para encontrar uma solução que atenda às necessidades e interesses de ambas as partes. Envolve comunicação aberta, compreensão mútua e busca por uma solução ganha-ganha.

Na visão de Figueiredo (2012) há algumas estratégias de gerenciamento de conflitos. Ele as denomina de resolução do conflito por fuga, por ataque e por diálogo. O Quadro 7 organiza as estratégias de gerenciamentos e a descrição.

Quadro 7 – Estratégia de gerenciamento de conflitos

ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO	DESCRIÇÃO
Resolução por Fuga	Evitar ou ignorar o conflito, adiando a resolução ou transferindo a responsabilidade.
Resolução por Ataque	Resolver o conflito de forma agressiva, impondo a própria vontade sobre a outra parte.
Resolução por Diálogo	Enfrentar o conflito de forma colaborativa, buscando entendimento e negociação.

Fonte: Elaboração própria (2025), baseado em Figueiredo (2012).

Robbins, em sua obra *Comportamento Organizacional* (Robbins; Judge, 2019), explora como o conflito é uma parte natural das interações humanas no ambiente de trabalho. Ele argumenta que o conflito, se bem gerido, pode ser uma ferramenta poderosa para a inovação e melhoria contínua. Robbins (2019) descreve várias estratégias de gerenciamento de conflitos, como:

Competição: Quando uma parte tenta vencer o conflito à custa da outra.

Colaboração: Foca na solução conjunta do problema, onde as partes trabalham para encontrar uma solução que atenda a ambos os lados.

Compromisso: Envolvem as negociações onde ambas as partes cedem parcialmente para alcançar uma solução mútua.

Evitamento: Quando as partes tentam ignorar o conflito, evitando o confronto direto.

Robbins (2019) enfatiza a importância de identificar o tipo de conflito (funcional ou disfuncional) e aplicar a estratégia de resolução mais apropriada, dependendo da situação e dos objetivos organizacionais.

Rahim (2011), por outro lado, fez uma contribuição significativa ao estudo do gerenciamento de conflitos organizacionais. Ele foca principalmente na análise de como os conflitos surgem e como podem ser gerenciados para minimizar seus efeitos negativos. Também propôs um modelo de estilos de resolução de conflitos, que inclui:

Competitivo: Um estilo em que uma parte tenta dominar ou ganhar sobre a outra.

Colaborativo: Envolve uma abordagem de "ganha-ganha", onde ambas as partes buscam soluções que satisfaçam as necessidades de todos.

Evitativo: Quando uma parte tenta evitar ou ignorar o conflito.

Acomodativo: Um estilo em que uma parte cede às necessidades da outra, em detrimento de seus próprios interesses.

Comprometedor: As partes tentam chegar a um acordo em que ambas cedem algo para chegar a uma solução mútua.

Além disso, Rahim (2011) enfatiza que a gestão de conflitos envolve mais do que simplesmente escolher o estilo certo; sugerindo que é fundamental entender a intensidade do conflito e os efeitos psicológicos que ele pode causar nas relações interpessoais e organizacionais.

A resolução de conflitos é uma questão fundamental em qualquer contexto organizacional e segundo o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União, em Resolução de Conflitos para as Ouvidorias Públicas (Brasil, 2016), apresenta as modalidades de resolução de conflitos, que podem ser divididas em três categorias principais: autotutela ou autodefesa, autocomposição e heterocomposição. A definição de cada categoria foi retirada na íntegra diretamente do documento.

Autotutela ou autodefesa: É a resolução de conflitos onde uma das partes impõe sua vontade sobre a outra, utilizando a força ou meios coercitivos. Nesse caso, não há a intervenção de terceiros e a solução é imposta pela parte mais forte.

Autocomposição: Refere-se à resolução consensual de conflitos, onde as próprias partes envolvidas no litígio conseguem chegar a uma solução, exercendo sua autonomia de vontade. Envolve métodos como negociação, conciliação e mediação. **Negociação:** Método em que as próprias partes conseguem, modificando seus posicionamentos, chegar a um acordo de forma espontânea.

Conciliação: Envolve a atuação de um conciliador, que auxilia ativamente as partes a chegar a um acordo sem forçá-las, apresentando vantagens e desvantagens das posições e propondo alternativas.

Mediação: Também envolve a atuação de um terceiro (mediador), mas de forma menos ativa. O mediador facilita o diálogo das partes em conflito, ajudando-as a encontrar uma solução conjunta e respeitando a autonomia de cada uma, sendo um facilitador do processo.

Manfredi e Oliveira (2007) destacam a crescente utilização da mediação pelas organizações para resolver conflitos internos e externos. Eles enfatizam a importância de um mediador imparcial na facilitação do diálogo e na busca por um acordo que beneficie todas as partes.

Heterocomposição: Consiste em buscar uma solução por meio da decisão de um terceiro imparcial. Esse terceiro pode ser um mediador, um árbitro ou um juiz, que irá analisar o conflito e tomar uma decisão que seja legalmente vinculativa para ambas as partes. Essa abordagem é útil quando as partes não conseguem chegar a um acordo por conta própria, mas também pode resultar em descontentamento se uma das partes sentir que a decisão foi injusta.

A escolha da modalidade de resolução de conflitos adequada depende da natureza do conflito e das preferências das partes envolvidas. É importante considerar as vantagens e desvantagens de cada abordagem e escolher aquela que melhor atenda aos interesses e necessidades das partes, buscando sempre promover um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo.

Resumiu-se o conceito das modalidades no Quadro 8:

Quadro 8 – Modalidades de resolução de conflitos

MODALIDADES DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS		
Autotutela	Autocomposição	Heterocomposição
Legítima defesa	Negociação Conciliação Mediação	Arbitragem Resolução judicial

Fonte: Adaptado da cartilha Ferramentas de Resolução de Conflitos para as Ouvidorias Públicas.

A escolha da modalidade de resolução de conflitos deve ser alinhada com a natureza do conflito e as preferências das partes envolvidas. A análise das diferentes abordagens — como autotutela, autocomposição, e heterocomposição, incluindo negociação, conciliação, mediação, arbitragem e resolução judicial — oferece uma visão abrangente das ferramentas disponíveis para a resolução de disputas.

A gestão de conflitos é uma competência essencial no ambiente organizacional contemporâneo, especialmente em instituições públicas onde a diversidade de papéis, interesses e hierarquias tende a intensificar situações de tensão. Entre os modelos mais utilizados para compreender as formas como os indivíduos lidam com os conflitos interpessoais destaca-se o proposto por Thomas e Kilmann (1974), cuja abordagem permanece atual e amplamente aplicada em contextos organizacionais, educacionais e institucionais.

O Modelo de Thomas e Kilmann foi desenvolvido por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann na década de 1970 e se tornou uma das abordagens mais difundidas na área de gerenciamento de conflitos. Baseado em uma matriz bidimensional, o modelo classifica os estilos de manejo de conflitos segundo dois eixos fundamentais: assertividade (grau em que o indivíduo busca satisfazer seus próprios interesses) e cooperação (grau em que o indivíduo busca satisfazer os interesses da outra parte). Com base nesses eixos, o modelo propõe cinco estilos de gerenciamento de conflitos (Thomas; Kilmann, 1974):

Competição: O estilo competitivo é caracterizado por alta assertividade e baixa cooperatividade. Neste caso, a pessoa age de maneira impositiva, buscando vencer o conflito, mesmo que isso implique ignorar os interesses da outra parte. Segundo Thomas e Kilmann (1974), este estilo pode ser útil em situações

emergenciais ou em decisões impopulares que exigem firmeza, mas, se utilizado com frequência, tende a gerar hostilidade e deterioração das relações interpessoais.

Acomodação: Na acomodação, observa-se baixa assertividade e alta cooperatividade. A pessoa abre mão de seus próprios interesses para atender às necessidades do outro, frequentemente com o intuito de manter a harmonia. Robbins (2005) observa que esse estilo pode ser adequado em situações em que o relacionamento é mais importante que a questão em disputa. No entanto, quando utilizado em excesso, pode gerar ressentimento e sensação de injustiça.

Evitação: Este estilo representa um comportamento de baixa assertividade e baixa cooperatividade. O indivíduo evita o conflito, não buscando nem seus próprios interesses nem os da outra parte. Para Rahim (2011), a evitação pode ser útil quando a questão é de pouca relevância ou quando as emoções estão exacerbadas, mas tende a agravar os conflitos quando se torna uma prática recorrente, especialmente em ambientes de trabalho com comunicação limitada.

Colaboração: A colaboração reflete alta assertividade e alta cooperatividade. Trata-se de um estilo orientado para a busca de soluções que beneficiem ambas as partes, com base no diálogo, na escuta ativa e na construção conjunta. Thomas e Kilmann (1974) consideram este o estilo mais eficaz, especialmente para conflitos complexos e duradouros. De acordo com Rahim (2011), é também o mais apropriado para ambientes que valorizam o engajamento e a corresponsabilidade.

Compromisso: O estilo comprometedor apresenta níveis moderados de assertividade e cooperatividade. Ambos os lados fazem concessões para alcançar uma solução aceitável. Embora não produza ganhos máximos, esse estilo pode ser útil quando há limitação de tempo ou quando os interesses são equilibradamente importantes para as partes envolvidas (Robbins; Judge, 2019).

O modelo de Thomas e Kilmann tem sido amplamente utilizado na formação de líderes e equipes, bem como em diagnósticos institucionais voltados à melhoria do clima organizacional. Em especial, sua aplicação na administração pública permite identificar padrões de comportamento diante de conflitos hierárquicos, interpessoais e normativos, oferecendo suporte para estratégias de capacitação, mediação institucional e fortalecimento da cultura organizacional (GARBELINI, 2016).

2.5 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SUA ABORDAGEM NOS CONFLITOS

A comunicação é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento humano e organizacional, sendo considerada por Passadori (2009) como uma força transformadora que rompe paradigmas e impulsiona mudanças em contextos de crise. No âmbito das organizações, ela se configura como um processo de troca de mensagens, que deve ser contínuo e claro, promovendo entendimento mútuo entre os envolvidos (Bateman; Snell, 2013). Contudo, a comunicação eficaz nem sempre é garantida, visto que barreiras de ordem técnica, semântica e interpessoal podem comprometer o processo comunicativo (Kunsch, 2003).

A comunicação organizacional é compreendida como o conjunto de processos comunicativos que ocorrem dentro das organizações e entre estas e seus públicos. Koschmann (2012) destaca duas abordagens sobre o tema: a primeira trata a comunicação como algo que acontece dentro da organização; a segunda, mais abrangente, compreende que a própria organização é constituída pela comunicação, ou seja, ela é uma construção social contínua e compartilhada.

Na Administração Pública, a comunicação adquire papel estratégico e de responsabilização. Kunsch (2006) defende a existência de três dimensões da comunicação organizacional: humana (relacionada à comunicação interpessoal), instrumental (relacionada aos meios utilizados) e estratégica (voltada à criação de valor institucional). Já para Alyushina (2010), a comunicação eficiente na esfera pública é condição essencial para o sucesso dos empreendimentos governamentais, pois aumenta a transparência, favorece a confiança do público e encurta a distância entre governantes e governados.

A comunicação interna, em especial, assume função vital na integração dos colaboradores e no fortalecimento da cultura organizacional (Tavares, 2005). Ela deve ser planejada com base em políticas e estratégias bem delineadas, com canais diversos e adequados para garantir a circulação eficaz da informação (Kunsch, 2003). Quando integrada ao planejamento organizacional, a comunicação promove o alinhamento dos objetivos institucionais com os interesses dos indivíduos, possibilitando maior engajamento e eficiência (Raigada, 1997; Tavares, 2005).

O estudo de Silva (2014) destaca ainda que instituições multicampi enfrentam desafios específicos em relação à comunicação, especialmente devido à distância

geográfica entre as unidades. Nesses contextos, é imprescindível o investimento em planos estratégicos de comunicação interna e externa, capazes de promover a coesão institucional e a eficiência administrativa (Petrucci, 2011; Powell, 2004)

Por fim, a comunicação organizacional não deve ser reduzida a uma simples troca de informações, mas compreendida como um fenômeno complexo, relacional e contextual, que influencia diretamente a cultura institucional, o desempenho organizacional e a governança democrática (Putnam; Phillips; Chapman, 2004; Procopiuck, 2013).

As reflexões teóricas apresentadas fornecem subsídios para a compreensão do fenômeno estudado. A seguir, descrevem-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, com vistas a manter a consistência científica do estudo.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a realização deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Na presente pesquisa, foi feita uma abordagem metodológica para a construção do referencial teórico e foi realizado um levantamento de informações por meio de questionário online distribuído pela plataforma Google Forms.

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, cujo tipo da pesquisa é o exploratório. Baseia-se a análise e a interpretação das respostas dos participantes ao questionário nas teorias apresentadas no referencial teórico. Adotou-se também uma metodologia mista; quantitativa, na obtenção e exposição dos dados e qualitativos, para a interpretação dos achados que sugere a percepção ambiental e contextual dos participantes. A abordagem quantitativa permitiu identificar padrões e correlações entre variáveis, enquanto a qualitativa proporcionou uma compreensão mais profunda dos fenômenos a partir da vivência dos participantes no meio institucional.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, que permitiu tanto a quantificação de respostas quanto a análise de percepções e opiniões, favorecendo uma compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno estudado. O questionário foi distribuído online, por meio da plataforma Google Forms, visando facilitar o acesso, possibilitar o maior alcance e otimizar a organização das respostas, considerando a rotina dos técnicos administrativos participantes da pesquisa.

Para a composição do questionário, adotou-se uma versão já existente, utilizada na dissertação intitulada *Gestão de Conflitos em Organizações Públicas: uma análise em órgãos municipais*, de autoria de Ana Cláudia Paes Witzel, publicada no repositório institucional da Universidade Federal de São Carlos (Witzel, 2020). A escolha por essa versão se justifica pela relevância temática e pela

adequação do instrumento aos objetivos do presente estudo, sendo realizada a devida adaptação às especificidades do contexto do Instituto Federal de São Paulo – Campus São Paulo.

O estudo teve como público-alvo uma população de 186 servidores técnico-administrativos em exercício no Campus São Paulo. No entanto, foram considerados participantes da pesquisa apenas aqueles que preencheram integralmente o questionário e manifestaram concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em conformidade com os preceitos éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos. O projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética da Unifal e aprovado sob o número CAAE 88457125.0.0000.5142. Assim, foram obtidas respostas dos 134 servidores técnico-administrativos, os quais compõem a amostra final do estudo.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de junho e julho de 2025, período em que os participantes foram convidados a responder ao questionário. O público da pesquisa restringiu-se exclusivamente aos técnicos-administrativos em educação (TAES) do campus, grupo diretamente relacionado ao objeto investigado. Em virtude de limitações de tempo e de acesso, adotou-se a amostragem por conveniência, contemplando os sujeitos que estavam disponíveis e acessíveis no momento da coleta.

O questionário foi adaptado e aplicado por meio da ferramenta Google Forms, que possibilitou tanto a coleta quanto a sistematização das respostas. Os dados foram organizados automaticamente pelo software em tabelas e gráficos, permitindo a obtenção das frequências absolutas e relativas de cada variável investigada. Posteriormente, essas informações foram utilizadas na análise descritiva, favorecendo a visualização e interpretação dos resultados.

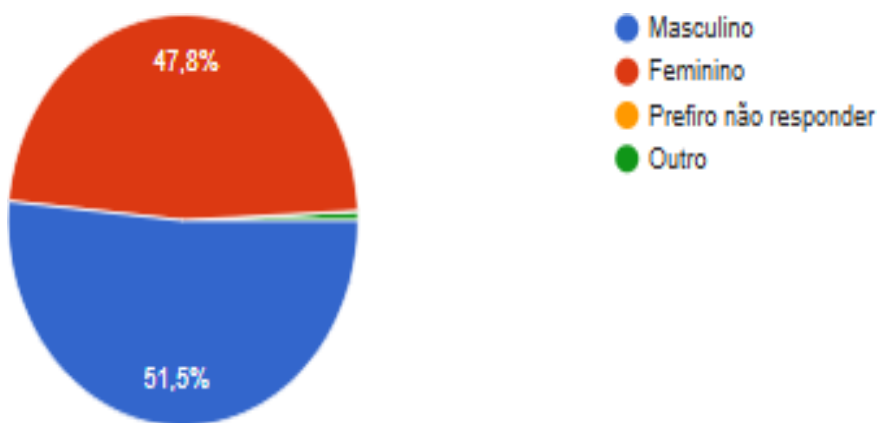
Definidos os procedimentos metodológicos, passa-se à apresentação e análise dos resultados obtidos, a fim de responder aos objetivos propostos.

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL PESSOAL E FUNCIONAL DOS PARTICIPANTES

A fase inicial da pesquisa tem como foco traçar o perfil pessoal e funcional dos indivíduos que responderam ao questionário. Os gráficos iniciais indicam a gênero, faixa etária, formação e nível escolar, e tempo de serviço. Esses dados são essenciais para contextualizar as percepções e experiências relatadas sobre os conflitos institucionais.

Gráfico 1 – Sexo dos participantes



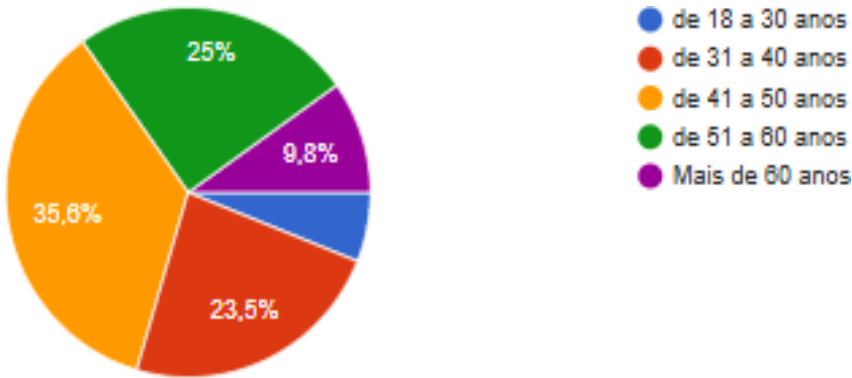
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em referência ao sexo masculino, houve correspondência de 51,5% das respostas, já o sexo feminino corresponde a 47,8% do total das respostas. A opção “Prefiro não responder” possui uma pequena participação (visualmente menor que 1%). O Gráfico 1 revela uma distribuição quase uniforme entre os gêneros masculino e feminino na amostra pesquisada, com uma leve maioria masculina. Há também uma pequena proporção de pessoas que preferiram não responder ou se identificam com outros gêneros.

A presença equilibrada de gêneros indica que a percepção sobre conflitos não tende a ser fortemente enviesada por uma predominância de um sexo. Em contextos organizacionais, diferenças de gênero podem influenciar estilos de comunicação e resolução de conflitos (Monteiro 2010). A amostra equilibrada sugere que a análise

capta uma visão diversa e abrangente sobre como homens e mulheres vivenciam e administram conflitos no IFSP.

Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes



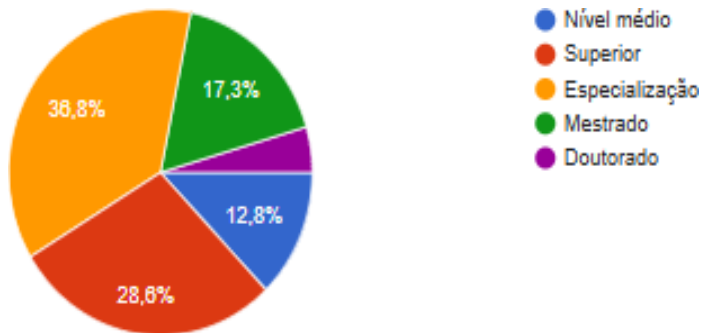
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da distribuição etária dos respondentes revela que a faixa de 41 a 50 anos é a mais representativa, concentrando 35,6% do total. Em seguida, destaca-se a faixa de 51 a 60 anos, que corresponde a 25% dos participantes, representando um quarto da amostra. A faixa etária de 31 a 40 anos também apresenta participação significativa, com 23,5%. Em contraste, os extremos etários — 18 a 30 anos e acima de 60 anos — apresentam as menores proporções, ambas com aproximadamente 9,8%. De modo geral, observa-se que a maioria dos respondentes está concentrada na faixa de meia-idade (41 a 60 anos), com destaque para o grupo entre 41 e 50 anos.

A maioria está entre 41 e 60 anos, faixa que normalmente possui maior experiência institucional e conhecimento das normas e políticas internas. Esses grupos costumam apresentar menor tolerância a mudanças bruscas e maior apego a práticas consolidadas, o que pode gerar conflitos relacionados à inovação, novos processos ou hierarquias (Kotter, 1999)

Os mais jovens e mais velhos são minoria; assim, os conflitos intergeracionais podem existir, mas o impacto maior provém de tensões dentro da faixa de meia-idade, onde se concentram lideranças formais e informais.

Gráfico 3 – Escolaridade dos participantes

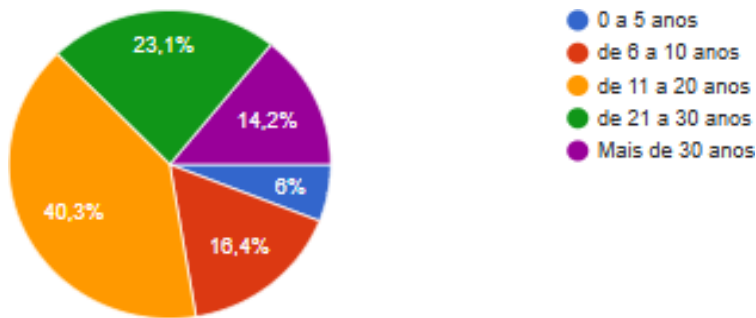


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da escolaridade dos 133 respondentes revela uma distribuição onde a Especialização representa a maior parcela, com 36,8%, seguida pelo Superior, que abrange 28,8% dos participantes. O Mestrado é representado por 17,3%, enquanto o Nível Médio corresponde a 12,8%, sendo o grupo menos expressivo. Uma pequena porção dos respondentes possui Doutorado, embora o percentual exato não esteja claramente indicado na imagem, infere-se que seja inferior a 10%. De forma geral, a maioria dos respondentes possui nível de Especialização, com uma diminuição na participação à medida que o nível de escolaridade aumenta após essa etapa, e o Nível Médio sendo o menos representativo, o que indica uma predominância de formação superior entre os participantes.

O elevado nível de escolaridade (predomínio de especialização e pós-graduação) sugere uma força de trabalho qualificada, com forte autonomia e senso crítico. Conflitos podem surgir de diferenças na visão técnico-acadêmica versus demandas administrativas, além de disputas por espaço de influência e reconhecimento acadêmico. Servidores com titulação mais alta podem ter expectativas elevadas em relação à gestão de pessoas e políticas internas de solução de conflitos.

Gráfico 4 – Tempo de serviço no órgão público dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No que tange ao tempo de serviço na instituição/campus, analisando as 134 respostas, observa-se que a maioria dos respondentes (40,3%) possui entre 11 a 20 anos de serviço. Um percentual significativo (23,1%) tem entre 21 a 30 anos de casa, enquanto 16,4% estão na faixa de 6 a 10 anos. Aqueles com mais de 30 anos representam 14,2%, e os que têm entre 0 a 5 anos são a menor parcela, com 6%. Por fim, a maioria dos respondentes possui um tempo de serviço intermediário, entre 11 e 20 anos, com uma diminuição tanto nos períodos mais curtos quanto nos mais longos, sugerindo uma estabilidade intermediária com um contingente considerável de funcionários de longa data e um número menor de novos ingressantes.

Predominância de servidores com tempo médio a longo de serviço indica uma cultura institucional consolidada, mas também resistência a mudanças e conflitos geracionais. Servidores antigos podem entrar em choque com novos ingressantes, especialmente em relação a práticas de gestão, comunicação e adoção de novas políticas de resolução de conflitos. A interação entre diferentes gerações no ambiente de trabalho nem sempre promove a compreensão mútua, o que frequentemente gera conflitos interpessoais Zemke (2008) e Kotter (1999) afirma que profissionais com longo tempo na organização podem apresentar resistência a mudanças significativas, por estarem mais apegados a práticas consolidadas.

O baixo percentual de recém-ingressos (<5 anos) sugere que os conflitos relatados refletem principalmente as percepções de quem já está integrado na rotina institucional.

No conjunto, os dados de perfil mostram um corpo de servidores equilibrado em gênero, com predominância de profissionais de meia-idade, escolaridade elevada e longa experiência na instituição. Esses fatores estão associados a:

conflitos interpessoais sobre poder, hierarquia e formas de comunicação; tensão entre tradição e mudança (especialmente para políticas novas como mediação e NRPC); expectativa de gestão participativa e eficaz na resolução de impasses.

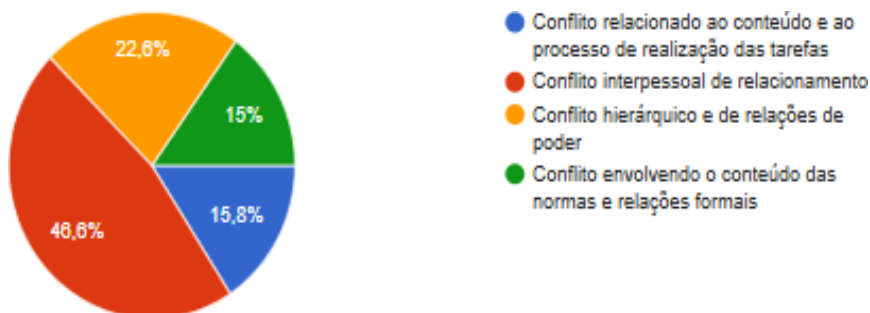
4.2 PERGUNTAS RELACIONADAS AOS CONFLITOS

Nesta fase do estudo, será elaborado um relatório que detalha as respostas obtidas na segunda parte do questionário. Essa etapa do instrumento de pesquisa concentrou-se especificamente em questões relacionadas à administração de conflitos internos no contexto do Instituto Federal de São Paulo.

4.2.1 Tipos de conflitos

Foi solicitado aos participantes que identificassem os tipos de conflitos mais frequentes em sua respectiva instituição pública, utilizando as categorias estabelecidas pelos teóricos abordados na revisão bibliográfica.

Gráfico 5 – Tipos de conflitos apontados pelos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base na análise dos dados coletados, observa-se que o tipo de conflito mais frequente no ambiente organizacional é o conflito interpessoal de Relacionamento, representando 46,6% das respostas. Isso indica que quase metade dos servidores identifica problemas nas relações interpessoais como a principal fonte de conflito. Em segundo lugar, destaca-se o conflito hierárquico e de relações de poder, com 22,6% das ocorrências. Os conflitos relacionados ao conteúdo e ao processo de realização das tarefas (15,8%) e os conflitos envolvendo o conteúdo

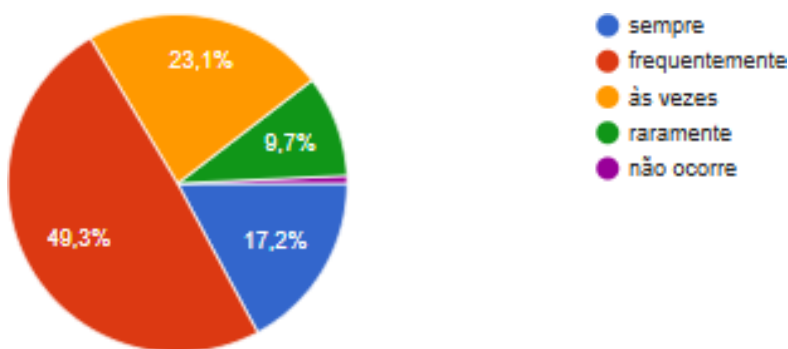
das normas e relações formais (15%) apresentam frequências similares e menores. Weber (1947), ao conceituar a burocracia ideal, já advertia que a impessoalidade e a rigidez dos regulamentos poderiam gerar tensões entre os membros da organização, especialmente quando as normas não acompanham as mudanças nas necessidades da prática cotidiana. Essa tensão entre norma escrita e prática organizacional é uma fonte clássica de conflito, principalmente quando diferentes setores interpretam regras de maneiras conflitantes.

A menor ocorrência dos outros tipos de conflito não deve ser negligenciada, mas indica que, na percepção dos respondentes, os problemas de relacionamento e hierarquia são mais críticos.

4.2.2 Frequência de conflitos

Foi solicitado aos participantes que avaliassem a regularidade da ocorrência de conflitos internos dentro do órgão público em que atuam.

Gráfico 6 – Frequência dos conflitos segundo participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos dados obtidos revela que a ocorrência de conflitos no ambiente organizacional é uma realidade constante e significativa. A maioria dos respondentes, representando 49,3%, afirmou que os conflitos acontecem frequentemente em seu local de trabalho, enquanto 23,1% indicaram que tais situações ocorrem às vezes. Notavelmente, 17,2% dos participantes relataram que os conflitos estão sempre presentes, evidenciando que, para uma parcela considerável dos colaboradores, a presença de desentendimentos e tensões é uma

constante no cotidiano profissional. Em contrapartida, apenas 9,7% dos respondentes mencionaram que os conflitos são raros, e uma porcentagem ainda menor indicou que eles não ocorrem, embora essa última seja difícil de quantificar visualmente, mas sua existência é reconhecida.

Esses dados apontam para um cenário organizacional onde os conflitos são elementos recorrentes e, muitas vezes, inevitáveis. A soma das categorias "Sempre" e "Frequentemente" ultrapassa 66%, reforçando a ideia de que os conflitos são uma característica presente na dinâmica do órgão público. Essa alta incidência pode ser atribuída a diversos fatores, como diferenças individuais, falhas na comunicação, disputas por recursos e divergências de interesses, que são comuns em ambientes de trabalho complexos e multifacetados (Berg, 2012; Rahim, 2011; Robbins 2012).

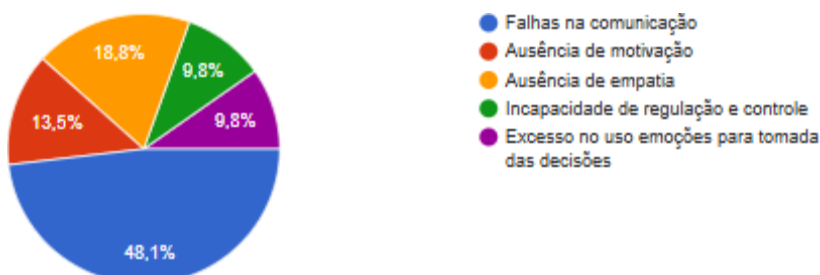
A baixa proporção de respostas "Raramente" e "Não Ocorre" sugere que os conflitos são uma realidade a ser enfrentada, e não uma exceção. Isso implica na necessidade de as organizações desenvolverem estratégias eficazes de gestão de conflitos, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Investir em programas de desenvolvimento de habilidades interpessoais, comunicação assertiva e resolução de conflitos pode ser uma abordagem eficaz para mitigar os impactos negativos dessas situações e fomentar uma cultura organizacional mais colaborativa e resiliente (Oliveira, 2022).

4.2.3 Situações que mais contribuem para a ocorrência dos conflitos

Foi solicitado aos respondentes que identificassem, dentre um conjunto de possibilidades, a situação que, em sua percepção, mais preponderantemente contribuía para a ocorrência de conflitos de cunho hierárquico no âmbito do órgão público em que estão inseridos.

Gráfico 7 – Situações que mais contribuem para a ocorrência dos conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos dados revela que, no contexto do órgão público em questão, as falhas na comunicação se destacam como o principal fator gerador de conflitos de natureza hierárquica, sendo apontadas por 48,1% dos respondentes. Essa predominância sugere que a transmissão ineficaz de informações entre os diferentes níveis da organização é uma fonte significativa de desentendimentos e tensões.

Essas falhas podem manifestar-se de diversas formas, como instruções ambíguas, ausência de feedback, uso inadequado de canais de comunicação e falta de clareza nas mensagens, o que compromete a execução das tarefas e a coesão das equipes.

Segundo McShane (2013 *apud* Sousa; Brelàz, 2024),

o conflito frequentemente inibe a comunicação entre as partes, gerando distorções de percepção e aprofundando as divergências. A ausência de uma comunicação eficaz impede o compartilhamento de informações importantes, o que agrava o problema.

Além disso, a ausência de empatia, mencionada por 18,8% dos participantes, e a falta de motivação, indicada por 13,5%, também são fatores relevantes na geração de conflitos hierárquicos. Por sua vez, a desmotivação dos servidores pode resultar em baixa produtividade, resistência às mudanças e aumento da rotatividade, impactando negativamente o ambiente organizacional (Rahim, 2001).

A incapacidade de regulação e controle, juntamente com o excesso de emocionalidade na tomada de decisões, foram apontadas por 9,8% dos respondentes cada.

4.2.4 Consequências de conflitos não solucionados

A análise dos dados coletados evidencia que, no contexto do órgão público em questão, as faltas ao trabalho representam a consequência mais frequentemente associada aos conflitos hierárquicos, sendo mencionadas por 39,1% dos respondentes. Esse elevado índice de absenteísmo sugere que os conflitos internos podem estar impactando negativamente a presença e o comprometimento dos servidores, refletindo-se em ausências frequentes que comprometem a continuidade e a eficiência dos serviços prestados. Estudos indicam que o absenteísmo no serviço público é um problema relevante, influenciando a qualidade e eficiência dos

serviços prestados, com causas variadas e impactos diretos e indiretos (Gaidzinski, 1994).

Em seguida, os processos administrativos internos, como sindicâncias e processos administrativos disciplinares (PADS), foram apontados por 25,6% dos participantes como consequências dos conflitos hierárquicos. A formalização de disputas internas por meio desses procedimentos evidencia que os conflitos podem escalar para níveis que exigem intervenções institucionais formais, com implicações legais e disciplinares para os envolvidos.

Andrade e Santiago (2018) afirmam que o conflito é algo inerente à convivência em sociedade, e que, diante dele, existem dois caminhos possíveis: ou se incentiva sua continuidade, agravando suas consequências, ou se busca racionalizá-lo, minimizando impactos de natureza jurídica, política, econômica, relacional ou social.

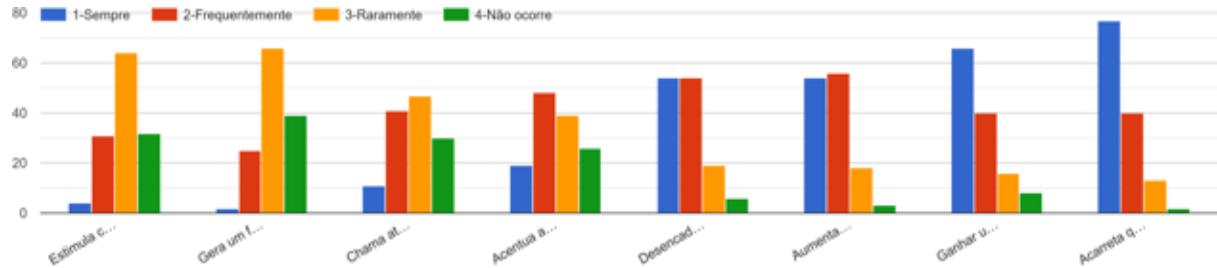
Os processos judiciais também foram mencionados, representando 19,5% das respostas. Essa porcentagem indica que uma parcela significativa dos conflitos hierárquicos transcende o âmbito administrativo, alcançando o sistema judiciário.

A sabotagem, embora menos frequente, foi citada por 9% dos respondentes. Por fim, as licenças e afastamentos foram mencionados por 6,8% dos participantes. Essas ausências podem estar relacionadas ao impacto dos conflitos hierárquicos na saúde física e mental dos servidores, levando a quadros de estresse, ansiedade ou outras condições que exigem afastamento temporário das atividades laborais (Leão *et al.*, 2015).

Diante desse panorama, é evidente que os conflitos hierárquicos no ambiente do órgão público analisado têm repercussões significativas, afetando não apenas a assiduidade dos servidores, mas também gerando procedimentos administrativos e judiciais, comportamentos prejudiciais e impactos na saúde dos colaboradores.

4.2.5 Frequência de resultados de conflitos

Gráfico 8 – Frequência de alguns resultados de conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos dados revela a percepção dos servidores públicos sobre a frequência dos conflitos internos no ambiente organizacional. O gráfico de barras utilizado apresenta as diferentes consequências no eixo horizontal, enquanto o eixo vertical indica a frequência com que essas consequências ocorrem, categorizadas em quatro níveis: "Sempre", "Frequentemente", "Raramente" e "Não Ocorre".

No que tange ao estímulo à criatividade e inovação, observa-se que a maioria dos respondentes indica que os conflitos raramente promovem esses aspectos. As categorias "Sempre" e "Frequentemente" apresentam ocorrências significativamente menores, enquanto "Não Ocorre" possui uma frequência moderada. Essa percepção sugere que, no contexto do órgão público analisado, os conflitos internos são mais associados a obstáculos do que a oportunidades para a inovação. No entanto, estudos indicam que, quando bem gerenciados, os conflitos podem ser catalisadores de criatividade

Assis e Straub (2016) corroboram com a afirmativa acima dizendo:

Contrariando esta ideia [de que conflitos são sempre negativos], os conflitos podem ser encarados como propulsores de mudanças, tanto individuais como coletivas, pelo fato de proporcionarem o debate de ideias, solucionando problemas de forma criativa (Assis; Straub, 2016, p. 223).

Em relação ao clima organizacional, os dados indicam que os conflitos frequentemente geram um ambiente de tensão. A categoria "Frequentemente" é a mais comum, seguida por "Raramente" e "Não Ocorre", que possuem ocorrências menores. Essa tensão constante pode impactar negativamente a motivação e o

engajamento dos servidores, além de afetar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados (Martins; Rodrigues 2004).

Quanto à capacidade de os conflitos chamarem atenção para problemas existentes, a maioria dos respondentes indica que isso ocorre raramente. As categorias "Sempre" e "Frequentemente" apresentam ocorrências moderadas, enquanto "Não Ocorre" também possui uma frequência considerável. No que diz respeito à acentuação de divergências, os dados mostram que os conflitos raramente intensificam as diferenças entre os membros da equipe. As categorias "Frequentemente" e "Não Ocorre" possuem ocorrências similares e menores, indicando que os conflitos não são vistos como fatores que exacerbam as divergências existentes. Por outro lado, os conflitos são frequentemente associados ao desencadeamento de mudanças dentro do órgão público. A categoria "Frequentemente" é a mais comum, seguida por "Sempre", que também possui uma ocorrência relevante.

Em relação ao aumento da coesão entre os membros da equipe, os dados apontam que os conflitos frequentemente contribuem para fortalecer os laços interpessoais. As categorias "Frequentemente" e "Sempre" possuem ocorrências significativas, enquanto "Raramente" e "Não Ocorre" são menos comuns.

A percepção de que os conflitos proporcionam um novo olhar sobre as situações é evidenciada pela alta ocorrência da categoria "Sempre", seguida por "Frequentemente". As categorias "Raramente" e "Não Ocorre" possuem ocorrências significativamente menores.

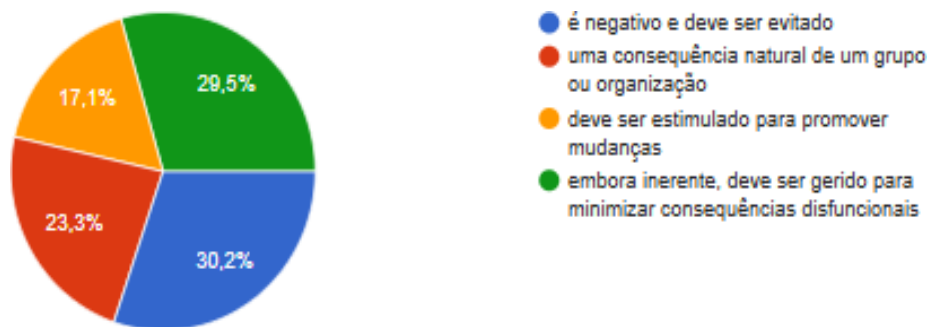
Entretanto, os dados também revelam que os conflitos frequentemente acarretam questões pessoais entre os servidores. A categoria "Sempre" é a mais comum, seguida por "Frequentemente", enquanto "Raramente" e "Não Ocorre" possuem ocorrências menores.

Em suma, a análise detalhada das percepções dos servidores públicos sobre as consequências dos conflitos internos revela uma complexidade de impactos, tanto negativos quanto positivos.

4.2.6 Percepção dos participantes acerca da dinâmica e natureza dos conflitos que ocorrem no ambiente interno da organização

Os participantes foram perguntados sobre a sua percepção acerca da dinâmica e da natureza dos conflitos que ocorrem no ambiente interno da organização.

Gráfico 9 – Percepção dos conflitos no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise das percepções dos servidores públicos sobre os conflitos internos em sua organização revela uma diversidade de opiniões que refletem diferentes compreensões sobre a natureza e o impacto desses conflitos no ambiente de trabalho.

A visão predominante, compartilhada por 30,2% dos respondentes, considera os conflitos internos como algo negativo que deve ser evitado. Essa perspectiva sugere uma associação direta entre conflitos e prejuízos ao ambiente organizacional, como queda na produtividade, deterioração das relações interpessoais e aumento do estresse no local de trabalho. Essa percepção está alinhada com abordagens tradicionais da gestão, que viam os conflitos como disfunções a serem eliminadas para manter a harmonia organizacional (Robbins, 2005).

Em contraste, 29,5% dos participantes reconhecem os conflitos como uma consequência natural da convivência em grupos ou organizações. Essa visão, próxima da anterior em termos de frequência, indica uma compreensão de que os conflitos são inevitáveis em ambientes onde diferentes indivíduos interagem, cada um com suas próprias opiniões, valores e objetivos. Essa perspectiva é respaldada

por estudos que afirmam que os conflitos são inerentes às relações humanas e, quando bem gerenciados, podem contribuir para o crescimento e a inovação organizacional (Robbins; Judge, 2019).

A terceira percepção mais comum, representando 23,3% das respostas, é a de que, embora os conflitos sejam inerentes, eles devem ser geridos para minimizar consequências disfuncionais. Essa abordagem enfatiza a importância da gestão eficaz dos conflitos, reconhecendo que, se não forem adequadamente administrados, podem levar a resultados negativos. No entanto, com uma gestão apropriada, os conflitos podem ser transformados em oportunidades de aprendizado e melhoria contínua. Essa visão está em consonância com a abordagem interacionista, que vê os conflitos como potencialmente benéficos quando geridos de forma construtiva (De Dreu, 1997).

Por fim, 17,1% dos respondentes acreditam que os conflitos devem ser estimulados para promover mudanças. Essa minoria vê os conflitos como catalisadores de transformação, capazes de desafiar o status quo e impulsionar a inovação. Essa perspectiva é apoiada por estudos que destacam os aspectos positivos da gestão de conflitos, sugerindo que, quando bem conduzidos, os conflitos podem levar a melhorias significativas nos processos organizacionais.

A análise revela uma divisão nas opiniões dos servidores sobre os conflitos internos, com uma ligeira predominância da visão negativa. No entanto, uma parcela significativa reconhece a inevitabilidade dos conflitos e a importância de sua gestão eficaz. Embora a percepção de que os conflitos devem ser estimulados para promover mudanças seja menos comum, ela destaca o potencial positivo dos conflitos quando abordados de maneira construtiva.

4.2.7 Conhecimento dos participantes com relação às características da cultura organizacional do órgão

O Quadro 9 compara o nível de conhecimento dos respondentes sobre diferentes aspectos do órgão público em que atuam. A linha representa os aspectos avaliados, enquanto que a coluna indica a quantidade de respondentes em cada nível de conhecimento. Os níveis de conhecimento são categorizados no Quadro 09 em quatro escalas: 1 – Nenhum, 2 – Pouco, 3 – Mediano e 4 – Muito.

Quadro 9 – Características da cultura organizacional

CONHECIMENTO	NENHUM	POUCO	MEDIANO	MUITO
Estratégias institucionais (visão) e (interesses)	21	54	21	11
Cultura e valores do órgão público	21	53	46	10
Situações externas que interferem no cotidiano	20	57	41	13
Relações de trabalho e organizações representativas sindicais	32	60	32	10
Situações que exigem mudança e adaptações dos colaboradores	43	48	34	9

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise dos dados revela que o conhecimento dos servidores públicos sobre aspectos essenciais da organização, como estratégia, cultura, gestão de mudanças, relações interpessoais e situações conflituosas, é predominantemente limitado. A maioria dos respondentes indicou ter pouco ou nenhum conhecimento sobre esses temas, com uma minoria relatando conhecimento profundo.

Essa lacuna de conhecimento pode ser atribuída a falhas na comunicação interna. Estudos indicam que a comunicação interna eficaz é fundamental para alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais, promover a motivação e facilitar a adaptação a mudanças. Quando a comunicação é deficiente, os servidores podem se sentir desinformados e desmotivados, o que impacta negativamente o desempenho organizacional.

O Quadro 9, analisado, revela um quadro preocupante sobre o nível de conhecimento dos servidores de um órgão público em relação a temas fundamentais como estratégia, cultura organizacional, situações específicas e relações institucionais. No que diz respeito à estratégia, a maioria dos respondentes indicou ter apenas pouco conhecimento, com uma frequência próxima de 55 pessoas. Um número considerável ainda afirmou não ter nenhum conhecimento, com aproximadamente 20 respostas. O conhecimento mediano aparece logo abaixo de 50, enquanto o nível muito alto de conhecimento é o menos frequente, com cerca de 10 indicações. Esses dados apontam para uma clara deficiência na disseminação da

estratégia institucional, o que pode comprometer o alinhamento dos servidores com os objetivos organizacionais.

A compreensão limitada da estratégia organizacional pode levar a uma falta de alinhamento entre os objetivos individuais e os da instituição, impactando negativamente a eficácia e a eficiência das operações (Kaplan; Norton, 1997). Estudos indicam que o desconhecimento da estratégia pode resultar em baixa produtividade e engajamento dos funcionários.

A percepção sobre a cultura organizacional segue tendência semelhante. Também aqui, a maioria dos servidores relatou ter pouco conhecimento, com uma frequência em torno de 55 respostas, seguida por um nível mediano de conhecimento, próximo de 50. As respostas que indicaram nenhum conhecimento somaram cerca de 15, enquanto o conhecimento muito elevado foi pouco expressivo, com menos de 10 menções. Esse cenário demonstra uma baixa compreensão da cultura organizacional vigente, o que pode dificultar a integração e o engajamento dos colaboradores com os valores e práticas institucionais, Robbins (2010) destaca que uma compreensão limitada da cultura vigente dificulta a internalização dos valores organizacionais, afetando a integração e o desempenho dos colaboradores.

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na motivação e no desempenho dos funcionários. Uma cultura positiva pode aumentar o engajamento e a produtividade, enquanto uma cultura fraca ou tóxica pode levar à desmotivação e alta rotatividade.

No caso das estratégias institucionais, a maioria dos participantes relatou ter pouco conhecimento (54 respostas) sobre as estratégias institucionais do órgão público, seguidos por um número expressivo de pessoas que afirmaram não ter nenhum conhecimento (21). Apenas 11 participantes declararam conhecer muito, e outros 21 indicaram ter conhecimento mediano.

Com relação à cultura e valores do órgão público, 53 participantes apontaram ter pouco conhecimento, enquanto 46 afirmaram possuir conhecimento mediano. Os que declararam não ter nenhum conhecimento somam 21, e apenas 10 afirmaram ter conhecimento muito elevado. Nas relações de trabalho e organizações representativas, a maior parte dos participantes declarou ter pouco conhecimento (60 respostas), enquanto 32 marcaram tanto "nenhum" quanto "mediano". Apenas 10 disseram ter muito conhecimento sobre o tema. A resposta para situações que

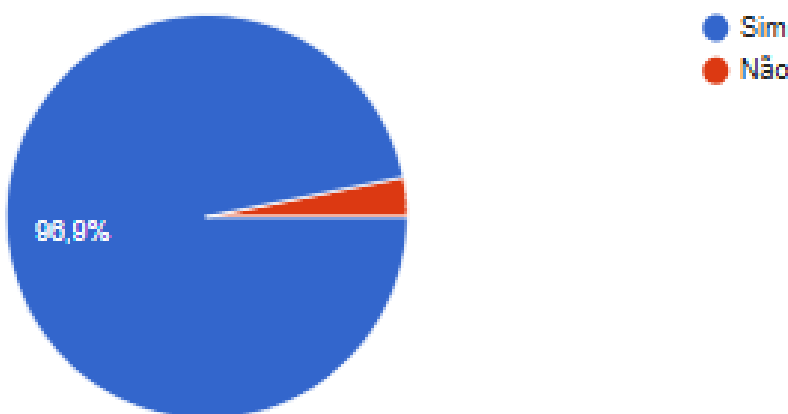
exigem mudança e adaptações dos colaboradores, foi o item com maior número de respostas indicando nenhum conhecimento (43), seguido por pouco conhecimento (48), mediano (34) e apenas (9) em muito.

A análise do quadro revela um baixo nível de conhecimento dos servidores em relação a aspectos fundamentais da cultura organizacional, como estratégias institucionais, valores, influências externas e processos de mudança. Esses resultados sugerem falhas significativas nos processos de comunicação interna, gestão do conhecimento e alinhamento estratégico, criando um ambiente propício à desinformação, insegurança e conflitos organizacionais.

4.2.8 Mecanismos específicos de gestão dos conflitos internos

Os respondentes foram indagados sobre quais mecanismos de gestão ou a existência deles na instituição. O Gráfico 10, abaixo, está sendo utilizado para mostrar a proporção de cada categoria em relação ao todo.

Gráfico 10 – Mecanismos de gestão de conflitos internos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos dados revela um cenário preocupante quanto à gestão de conflitos internos em órgãos públicos. Uma expressiva maioria dos respondentes, 91% (122 de 134), indicou a inexistência de mecanismos específicos para lidar com conflitos no ambiente de trabalho. Apenas 9% (12 respondentes) afirmaram conhecer tais mecanismos.

A ausência de políticas claras e procedimentos estabelecidos para a resolução de conflitos pode acarretar diversos problemas. Conflitos não gerenciados tendem a se intensificar, afetando negativamente o clima organizacional, a produtividade e o bem-estar dos servidores. Estudos apontam que a falta de gestão de conflitos pode resultar em aumento do estresse, insatisfação profissional, diminuição da colaboração entre equipes e setores, além de prejudicar a comunicação institucional (Martins; Rodrigues, 2004; Mayer; Mariano, 2009, p. 285; Rahim, 2011).

Diante desse cenário, é imperativo que os gestores públicos adotem medidas para implementar ou aprimorar mecanismos de gestão de conflitos. Isso inclui o desenvolvimento de políticas e procedimentos claros, treinamento de gestores e funcionários em técnicas de resolução de conflitos, criação de canais de comunicação eficazes e a promoção de uma cultura organizacional que valorize o diálogo e a mediação.

A gestão eficaz de conflitos é essencial para o funcionamento harmonioso das organizações públicas. Investir em mecanismos adequados de resolução de conflitos não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também contribui para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. (Figueiredo, 2012; Rahim, 2011; Tavares, 2005).

4.2.9 Relevância da criação de instrumentos para gestão de pessoas

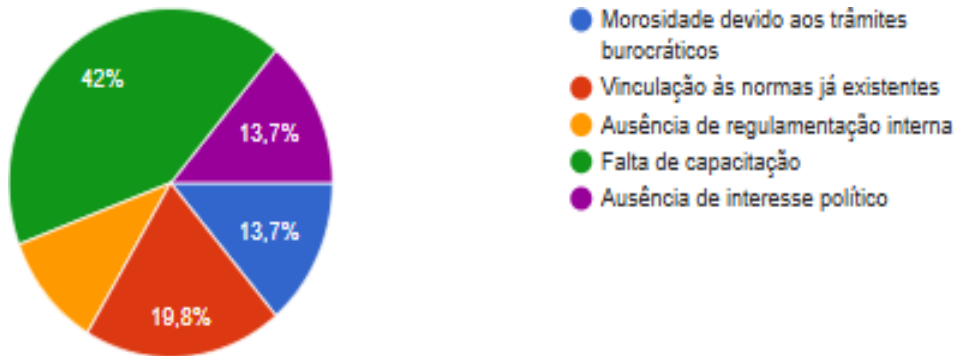
Para verificar a percepção dos respondentes diante da possível ausência de mecanismos de gestão de conflitos no órgão público pesquisado, foi feita uma pergunta sobre a relevância da criação desses instrumentos; em resposta, 96,9% dos participantes concordaram que é extremamente importante a criação de mecanismos de gestão de conflitos na instituição.

4.2.10 Desafios enfrentados

Os participantes foram indagados a respeito dos principais obstáculos que podem surgir ao se tentar implementar e conduzir a gestão de conflitos no âmbito de órgãos públicos. As alternativas de resposta incluíam: i) morosidade devidos aos trâmites burocráticos; ii) vinculação às normas já existentes; iii) ausência de

regulamentação interna; iv) falta de capacitação; v) ausência de interesse político; vi) outra opção (especificar).

Gráfico 11 – Desafios na gestão de conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos dados revela que o principal desafio apontado pelos respondentes na implementação e condução da gestão de conflitos internos em órgãos públicos é a falta de capacitação, mencionada por 42% dos participantes. Esse resultado indica que há uma percepção clara de que a ausência de treinamento, habilidades específicas e conhecimentos adequados sobre gestão de conflitos representa uma barreira significativa para a efetivação de práticas eficazes nesse campo. Em seguida, aparece a vinculação às normas já existentes, com 19,8% das respostas, evidenciando que a rigidez ou as limitações impostas pelos regulamentos vigentes dificultam a adoção de abordagens mais flexíveis e adaptadas às realidades institucionais.

Outros dois desafios aparecem empatados, com 13,7% das respostas cada: a morosidade devido aos trâmites burocráticos e a ausência de interesse político. No primeiro caso, a lentidão e complexidade dos processos administrativos são vistas como entraves para a gestão eficaz de conflitos. Já no segundo, destaca-se que a falta de apoio ou prioridade política para o tema compromete a destinação de recursos e a implementação de ações voltadas à resolução de conflitos.

Por fim, a ausência de regulamentação interna foi mencionada por 10,7% dos respondentes. Embora seja o desafio menos citado, ainda é relevante, pois indica que a inexistência de diretrizes e procedimentos formais para orientar a gestão de conflitos contribui para a fragilidade das ações nessa área.

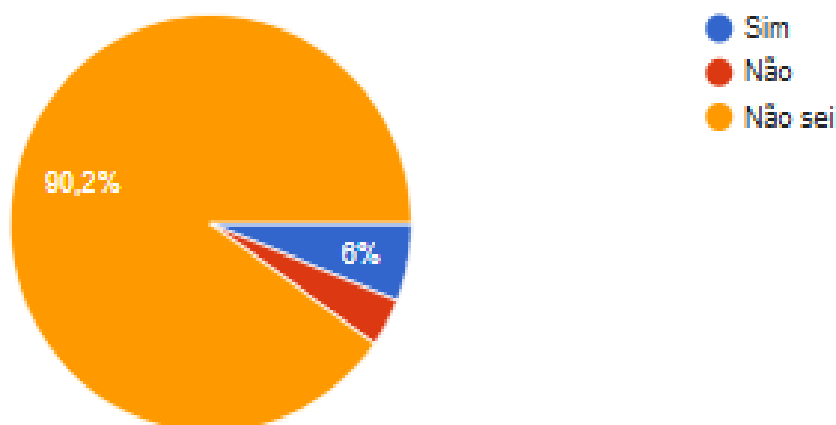
De forma geral, os dados demonstram que a gestão de conflitos internos em órgãos públicos enfrenta múltiplas barreiras, sendo a principal delas a ausência de capacitação adequada. Isso evidencia a necessidade urgente de investir em formação contínua para servidores e gestores, de modo a desenvolver competências técnicas e comportamentais voltadas à mediação, negociação e resolução construtiva de conflitos. Além disso, a vinculação às normas e a morosidade burocrática reforçam a importância de revisar políticas institucionais e otimizar processos administrativos, permitindo maior agilidade e efetividade nas respostas organizacionais.

A ausência de interesse político desponta como um fator crítico, pois sem o compromisso das lideranças institucionais, dificilmente serão mobilizados os recursos e a atenção necessários à construção de uma cultura organizacional mais dialogada e resolutiva. Já a falta de regulamentação interna aponta para a urgência da criação de marcos normativos claros e objetivos, que possam orientar as ações dos servidores em situações conflituosas.

4.2.11 Profissionais habilitados para gestão de conflitos

Com o objetivo de verificar se o órgão público contava com profissionais capacitados para a gestão de conflitos internos, os participantes da pesquisa foram indagados sobre a presença de qualificações específicas nesse campo.

Gráfico 12 – Profissionais habilitados para a gestão de conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados analisados apontam para uma predominância significativa de incerteza entre os respondentes no que diz respeito à existência de profissionais habilitados para a gestão de conflitos nos no Instituto Federal de São Paulo – São Paulo. Um expressivo percentual de 90,2% dos participantes declarou “Não sei” quando questionado sobre o tema. Esse resultado revela uma falta de conhecimento institucionalizado sobre os responsáveis por gerir conflitos nas organizações públicas, o que pode refletir tanto a ausência desses profissionais quanto a falta de visibilidade e comunicação interna sobre sua atuação. Segundo Frota (2011), a ausência de reconhecimento institucional da mediação dentro das organizações é um dos principais fatores que dificultam sua efetiva implementação como estratégia de gestão e prevenção de conflitos.

Em contraste, apenas 6% dos respondentes afirmaram que existem profissionais habilitados para lidar com conflitos, o que indica uma percepção limitada da presença ou atuação desses agentes especializados. Mesmo quando esses profissionais existem, os dados sugerem que não são amplamente reconhecidos ou integrados às dinâmicas organizacionais, como também observa Almeida, Pelajo e Jonathan (2016), ao afirmar que a mediação só se torna eficaz quando os atores institucionais têm clareza sobre os papéis e canais de acesso disponível.

Além disso, uma minoria de 3,8% respondeu que não há profissionais habilitados, o que, embora seja um número pequeno, reforça a percepção de que a gestão de conflitos ainda não está consolidada como prática comum ou estruturada no setor público. O Manual de Mediação Judicial e Extrajudicial do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2016) destaca que a institucionalização da mediação exige não apenas a presença de profissionais capacitados, mas também a construção de uma cultura organizacional voltada ao diálogo e à resolução pacífica de controvérsias.

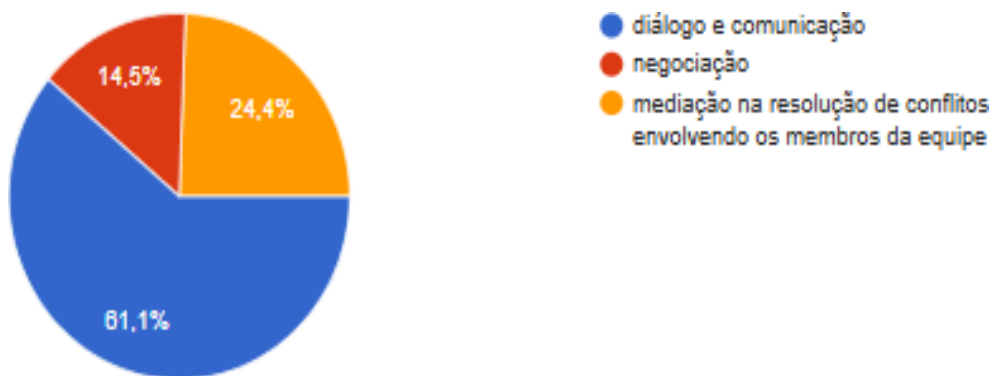
A interpretação desses dados revela, portanto, um cenário de desinformação, baixa percepção e pouca formalização de estratégias voltadas para a gestão de conflitos nos órgãos públicos. Esse panorama corrobora a análise de Bacellar (2014), que defende que a mediação só ganha efetividade nas instituições quando há investimento sistemático em capacitação, divulgação interna e legitimação das práticas mediadoras como parte da rotina institucional.

Os resultados sugerem que, nos contextos analisados, a gestão de conflitos ainda ocupa um espaço marginal ou invisível na estrutura organizacionais pesquisada, e que há uma lacuna significativa na comunicação interna, na formação de profissionais e na consolidação de uma cultura institucional voltada à mediação e à prevenção de disputas.

4.2.12 Técnicas de gestão de conflitos

A pergunta tinha como objetivo identificar se os participantes, enquanto gestores, aplicavam métodos de diálogo e comunicação, negociação e mediação para resolver os conflitos entre os membros da equipe.

Gráfico 13 – Técnicas utilizadas na gestão de conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base nos dados obtidos, observa-se que a técnica de gestão de conflitos mais utilizada nos contextos pesquisados é o diálogo e a comunicação, representando 61,1% das respostas. Em segundo lugar, aparece a mediação, com 24,4% das respostas. Essa técnica envolve a atuação de um terceiro imparcial para ajudar as partes em conflito a chegarem a um consenso, sendo indicada para situações mais complexas ou quando há desgaste nas relações. A mediação tem ganhado relevância no contexto organizacional, pois favorece a reconstrução da confiança e facilita o restabelecimento da cooperação entre os membros da equipe. Muitas organizações têm adotado essa técnica, reconhecendo que, em determinados casos, é necessário um facilitador para garantir a efetividade do processo de resolução (Manfredi; Oliveira, 2007).

A negociação, por sua vez, foi apontada como a técnica menos utilizada, com apenas 14,5% das respostas. Embora seja amplamente reconhecida como uma ferramenta essencial na gestão de conflitos — principalmente em situações que envolvem interesses divergentes —, a sua baixa frequência de uso pode estar relacionada à percepção de que ela está frequentemente incorporada ao diálogo ou à mediação. Isso sugere que, em muitas situações, a negociação é tratada como uma parte de um processo mais amplo de resolução de conflitos, em vez de ser utilizada isoladamente.

Diante disso, é possível interpretar que há uma ênfase clara na adoção de práticas comunicacionais como estratégia principal para lidar com conflitos, refletindo uma cultura organizacional voltada para a cooperação e o entendimento mútuo. A presença significativa da mediação indica o reconhecimento de que, em certos contextos, a intervenção de um facilitador neutro é necessária para contribuir com a eficácia da resolução. Já a menor incidência da negociação como técnica isolada pode sugerir que ela é vista como uma ferramenta complementar, frequentemente integrada a outras abordagens de resolução.

Os presentes resultados indicam que o diálogo e a comunicação são as principais técnicas de gestão de conflitos, seguidas pela mediação, enquanto a negociação aparece como uma prática menos comum.

4.2.13 Intervenções dos gestores nos conflitos internos

A pergunta investigou se, em casos de conflitos internos ligados a normas ou relações formais, o participante, enquanto gestor, já utilizou intervenções estruturais. As intervenções estruturais consideradas foram: a identificação de objetivos compartilhados, o reconhecimento do desempenho dos servidores e a reorganização ou transferência dos membros em conflitos.

Gráfico 14 – Intervenção dos gestores nos conflitos internos envolvendo normas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 14 revela um equilíbrio entre as três abordagens de gestão de conflitos, sem que nenhuma delas se destaque de forma marcante em relação às demais. Esse equilíbrio sugere que os gestores frequentemente utilizam uma combinação dessas estratégias, ou, alternativamente, que há uma diversidade de preferências entre os gestores em relação à forma como lidam com os conflitos.

Embora a diferença não seja muito significativa, a ação de "Reconhecer o resultado do desempenho dos servidores" apresenta uma ligeira predominância, com 35,7%, em comparação com as outras duas abordagens. Isso pode indicar que os gestores valorizam o reconhecimento como uma ferramenta importante para lidar com conflitos, provavelmente com o objetivo de reforçar comportamentos positivos e minimizar as tensões dentro da equipe.

A estratégia de "Encontrar objetivos em comum entre os envolvidos no conflito" está muito próxima da abordagem anterior, com 34,9%. Essa proximidade sugere que a identificação de metas compartilhadas é vista como uma maneira eficaz de mediar conflitos, ajudando a unir as partes em torno de um propósito comum, o que pode facilitar a resolução das disputas.

Por outro lado, a opção de "Reorganizar ou transferir os membros em conflito" foi escolhida com menor frequência, representando 29,4% das respostas. Embora ainda seja uma abordagem significativa, o fato de ser a menos escolhida sugere que essa medida mais drástica é utilizada somente quando as outras opções não se mostram eficazes, ou quando a incompatibilidade entre os membros é considerada irreconciliável.

A distribuição das respostas reflete a natureza multifacetada da gestão de conflitos, indicando que esse processo exige uma combinação de abordagens

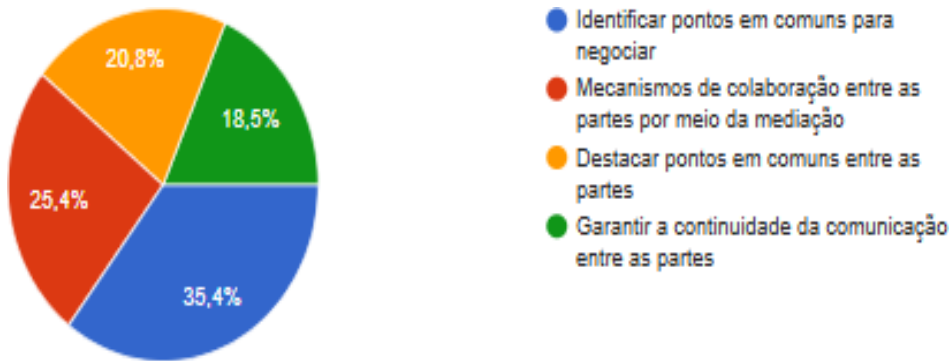
adaptadas às particularidades de cada situação. A ligeira predominância do reconhecimento do desempenho e da busca por objetivos comuns pode revelar uma tendência em direção a estratégias construtivas, que visam solucionar o conflito de maneira colaborativa, ao invés de simplesmente remediar os sintomas do problema. A menor frequência de utilização da reorganização ou transferência sugere uma abordagem cautelosa, possivelmente devido aos potenciais impactos negativos dessa medida, como desmotivação, perda de conhecimento institucional e o risco de criar um clima de insegurança dentro da equipe.

É fundamental também reconhecer que a eficácia de cada uma dessas abordagens pode variar de acordo com o contexto específico do conflito, com as características das partes envolvidas e com a cultura organizacional existente. Em última análise, o gráfico demonstra que, quando se trata de conflitos relacionados a normas e relações formais, os gestores tendem a adotar uma combinação de estratégias. A ênfase no reconhecimento do desempenho e na busca por objetivos comuns sugere uma preferência por soluções colaborativas e construtivas. A reorganização ou transferência, sendo a abordagem menos frequente, provavelmente é vista como uma medida extrema, aplicada apenas quando as alternativas falham. No geral, a análise reflete a complexidade da gestão de conflitos e a necessidade de flexibilidade e adaptação a cada situação específica.

4.2.14 Gestão de conflitos interpessoais

Foi perguntado aos participantes se eles, como gestores ou se os gestores de seus órgãos, já implementaram as seguintes intervenções para administrar conflitos internos decorrentes de problemas de relacionamento interpessoal, originados de divergências de interesses ou valores entre os funcionários: identificar pontos em comum para negociar, utilizar mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação, destacar pontos em comum e preservar a continuidade da comunicação entre as partes.

Gráfico 15 – Gestão de conflitos interpessoais



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A principal estratégia apontada pelos participantes foi a “identificação de pontos em comum para negociar”, mencionada por 35,4% dos respondentes. Esse dado indica que a negociação baseada em interesses compartilhados é vista como a forma mais eficaz de lidar com desentendimentos. Ao focar em aspectos em que as partes concordam, torna-se possível construir soluções mutuamente aceitáveis, promovendo a cooperação e o entendimento.

Em segundo lugar, com 25,4% das respostas, aparece a “utilização de mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação”. Essa estratégia destaca a importância do papel do mediador — um terceiro imparcial que facilita o diálogo — para ajudar as partes a alcançarem um acordo. A terceira estratégia mais mencionada foi “destacar pontos em comum entre as partes”, com 20,8% das respostas. Essa prática está fortemente ligada à tentativa de reduzir tensões por meio da valorização de convergências, buscando um ambiente mais propício ao consenso.

O reconhecimento de semelhanças entre os envolvidos pode funcionar como um ponto de partida para superar impasses.

Por fim, a estratégia menos citada foi “garantir a continuidade da comunicação entre as partes”, com 18,5% das respostas. Embora a comunicação seja reconhecida como um elemento essencial em qualquer processo de resolução de conflitos, o dado sugere que, sozinha, ela é vista como insuficiente. Os participantes demonstraram preferência por estratégias que, além de envolver comunicação, exigem ação coordenada e direcionada à resolução.

Em síntese, os resultados da pesquisa indicam que os técnicos administrativos do IFSP tendem a valorizar abordagens mais práticas e colaborativas na gestão de conflitos interpessoais. A negociação aparece como a principal ferramenta, seguida da mediação e da ênfase em pontos comuns. A comunicação, apesar de ser uma base necessária, é considerada mais eficaz quando integrada a outras estratégias.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta a discussão dos resultados obtidos por meio da aplicação de questionário aos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), campus São Paulo. Os dados analisados são confrontados com a literatura científica previamente abordada no referencial teórico, visando compreender como se manifestam os conflitos organizacionais nessa instituição, quais os estilos predominantes de gerenciamento desses conflitos e quais as práticas institucionais existentes ou desejadas para promover um ambiente de trabalho mais saudável. A análise se estrutura em torno do objetivo geral e dos três objetivos específicos da pesquisa, buscando integrar os achados empíricos à base teórica e à realidade institucional do IFSP.

5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ALINHADAS AO OBJETIVO GERAL E AOS ESPECÍFICOS

Com base nos resultados obtidos na pesquisa e considerando o objetivo geral desta dissertação — identificar os tipos de conflitos que ocorrem no IFSP e os estilos de gerenciamento de conflitos adotados dentro da instituição — é possível desenvolver uma discussão crítica e coerente dos achados, à luz dos referenciais teóricos apresentados.

A análise dos dados revelou que o tipo de conflito mais recorrente entre os servidores técnico-administrativos do IFSP é o conflito interpessoal de relacionamento, responsável por 46,6% das respostas. Resultado este que corrobora com a literatura que aponta os conflitos interpessoais como uma das formas mais comuns e complexas de manifestação dos conflitos organizacionais (Rahim, 2011; Robbins, 2005).

A predominância dessa categoria indica que, embora existam conflitos estruturais e de tarefas, os problemas relacionados à convivência, comunicação e estilo de relacionamento ainda são os principais geradores de tensão no ambiente de trabalho.

Com 15,8% dos participantes, os conflitos relativos ao conteúdo das tarefas e à maneira como elas são executadas refletem uma falta de clareza nas atribuições, sobreposição de funções, divergência na priorização das atividades ou desacordo

sobre a metodologia de execução. Esse tipo de conflito é amplamente reconhecido por Robbins (2005), que classifica os conflitos de tarefa como discussões sobre os objetivos, responsabilidades ou modos de executar o trabalho. Quando bem geridos, esses conflitos podem ser funcionais, pois estimulam o debate e a melhoria dos processos. No entanto, se ignorados ou mal conduzidos, geram frustração e desgaste entre os colaboradores, comprometendo a eficiência organizacional.

Além disso, os dados mostraram que conflitos de natureza hierárquica e de poder também são bastante frequentes (22,6%), sugerindo um desequilíbrio nas relações entre gestores e subordinados, o que pode ser explicado por práticas de gestão autoritárias, falhas na delegação de tarefas ou ausência de diálogo efetivo. Isso se alinha à crítica de Weber (1947) sobre os efeitos da rigidez burocrática, que pode gerar mal-estar e resistência por parte dos servidores.

Já a última categoria, embora menos mencionada que os conflitos interpessoais, representam um aspecto estrutural significativo do conflito organizacional. Os conflitos relacionados a normas e relações formais decorrem de divergências na interpretação, aplicação ou adequação das regras institucionais às situações práticas vivenciadas no cotidiano do trabalho. Tal tensão é comum em organizações públicas altamente burocratizadas, como o IFSP.

Max Weber (1947), ao descrever a “burocracia ideal”, já advertia que a rigidez normativa e a impessoalidade das regras podem gerar disfunções organizacionais, sobretudo quando as normas não acompanham as demandas reais da prática. Essa desconexão entre norma e contexto produz ambiguidade, engessamento de processos e sensação de injustiça ou incoerência por parte dos servidores, o que alimenta a insatisfação e, conseqüentemente, o conflito.

Robbins (2005) também argumenta que a presença de regras mal definidas ou excessivamente rígidas pode causar frustrações entre os colaboradores, especialmente quando os procedimentos não oferecem flexibilidade para lidar com situações excepcionais ou são interpretados de forma contraditória por diferentes setores. Isso ocorre, por exemplo, quando um servidor executa uma tarefa conforme uma norma e é confrontado por outro setor que entende a norma de maneira distinta, gerando disputas por interpretação e autoridade.

Outro ponto de destaque foi a alta frequência com que os conflitos ocorrem, sendo que mais de 66% dos participantes relataram que os conflitos acontecem "sempre" ou "frequentemente". Esse dado demonstra que os conflitos não são

eventos esporádicos, mas sim elementos estruturantes da rotina organizacional. Esse cenário reforça a visão interacionista (Robbins, 2005), segundo a qual os conflitos são inevitáveis nas organizações e, se bem geridos, podem até ser fontes de aprendizado e crescimento. Contudo, a recorrência desses episódios, associada à falta de estratégias eficazes de mediação, pode transformá-los em conflitos disfuncionais, com impacto direto no clima organizacional, como apontado por Tamayo e Mendes (2001) e Rahim (2001).

No que diz respeito às estratégias de gerenciamento de conflitos, ainda que a dissertação não detalhe profundamente quais estilos foram majoritariamente adotados, os dados indicam a necessidade de fortalecer abordagens colaborativas e dialógicas, como a mediação e a negociação, em consonância com os estilos de Thomas e Kilmann (1974) e Rahim (2011). A criação do NRPC (Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos) pelo IFSP é um avanço institucional importante, porém a pesquisa mostra que a cultura do diálogo ainda está em construção, e o uso sistemático de práticas colaborativas precisa ser ampliado e institucionalizado.

Assim, os resultados da pesquisa estão alinhados ao objetivo geral da dissertação e confirmam a relevância da temática. Eles evidenciam que os conflitos no IFSP, especialmente os interpessoais e hierárquicos, são frequentes e fortemente associados à comunicação ineficiente. Ao mesmo tempo, revelam que há espaço para aprimorar os mecanismos de gestão de conflitos, reforçando a importância de políticas internas, como o NRPC, e promovendo formações contínuas para os gestores e servidores em práticas de escuta ativa, empatia e mediação.

A segunda parte do objetivo geral desta dissertação consiste em identificar os estilos de gerenciamento de conflitos adotados dentro da instituição, à luz da experiência dos servidores técnico-administrativos do IFSP – Campus São Paulo. A análise dessa dimensão revelou elementos importantes sobre como os conflitos são enfrentados ou evitados no cotidiano organizacional.

Embora a pesquisa não tenha apresentado um instrumento diretamente voltado à classificação formal dos estilos de gerenciamento segundo modelos clássicos como o de Thomas e Kilmann (1974) ou Rahim (2011), a análise dos dados permite inferências consistentes sobre os comportamentos predominantes, com base na literatura especializada e nos padrões de resposta dos participantes.

Um dos principais indícios está relacionado à alta frequência de conflitos relatada pelos servidores. Segundo o Gráfico 6 do relatório, 49,3% dos participantes

afirmaram que os conflitos acontecem frequentemente, e 17,2% indicaram que eles estão sempre presentes. Isso significa que mais de dois terços da amostra vivenciam conflitos com regularidade. Por outro lado, apenas 9,7% relataram que os conflitos são raros, e uma fração ainda menor indicou que eles não ocorrem.

A persistência desses conflitos sem resolução clara sugere que o estilo de evitação é amplamente adotado de maneira implícita no cotidiano da instituição. De acordo com Rahim (2011) e Thomas e Kilmann (1974), o estilo evitativo é caracterizado pela negação ou adiamento da resolução de um conflito, geralmente por receio de enfrentamento, falta de preparo ou pela crença de que o problema se resolverá por si só. Esse comportamento, embora por vezes úteis em conflitos de pouca importância, tende a perpetuar tensões quando utilizado de forma sistemática, como parece ser o caso no IFSP, conforme os dados indicam.

Esse padrão é reforçado pelo fato de que 48,1% dos participantes apontaram as falhas na comunicação como a principal causa dos conflitos hierárquicos (Gráfico 7). A comunicação ineficaz — caracterizada por ambiguidade, falta de clareza e ausência de feedback — é frequentemente associada, na literatura, ao uso do estilo evitativo. Conforme destaca McIntyre (2012), quando os interlocutores não se sentem à vontade ou capacitados para enfrentar um problema, optam por "deixar para lá", o que dificulta a construção de soluções duradouras.

Outro dado relevante é que 18,8% dos respondentes mencionaram a ausência de empatia como causa dos conflitos. Isso pode indicar que, em certos casos, os conflitos são gerenciados de forma competitiva, um estilo que, segundo Rahim (2011), ocorre quando uma das partes busca impor sua vontade sem considerar os interesses do outro. Essa postura é comum em contextos hierarquizados onde predomina uma cultura verticalizada de poder, como observado em parte nas relações internas do IFSP.

Apesar disso, também se observa um movimento gradual em direção a estilos mais colaborativos, alinhado com as práticas institucionais recentes, como a criação do Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos (NRPC). Esse núcleo institucionaliza abordagens como a mediação e a conciliação, que refletem os princípios do estilo colaborativo de gerenciamento de conflitos. Segundo Robbins e Judge (2019), a colaboração é o estilo mais eficaz para promover soluções ganha-ganha, especialmente em ambientes complexos como instituições públicas de ensino, que lidam com diversidade de interesses e múltiplos atores.

Embora a pesquisa não quantifique diretamente o uso desse estilo pelos servidores, o próprio fato de que o NRPC foi mencionado como prática adotada pelo IFSP, e o contexto de crescente valorização da escuta e do diálogo institucional, permitem projetar uma tendência positiva de adesão ao estilo colaborativo, sobretudo entre servidores com maior escolaridade ou tempo de serviço, que compreendem a importância da negociação.

Ainda, pode-se inferir a presença do estilo comprometedor — definido por Thomas e Kilmann (1974) como a busca de soluções intermediárias — em contextos onde os conflitos são resolvidos por meio de acordos parciais, mas sem transformação estrutural das causas. Embora não seja o ideal para todos os casos, esse estilo aparece como uma estratégia viável, sobretudo em ambientes onde a resolução rápida é necessária.

Por fim, embora não tenha sido um foco explícito no questionário, não há evidência clara da adoção sistemática do estilo acomodativo, que consiste em ceder completamente à outra parte. No entanto, dada a estrutura hierárquica da instituição e os indícios de conflitos de poder (22,6% das ocorrências no Gráfico 5), é possível que esse estilo ocorra de forma pontual, especialmente entre servidores em posição subordinada que optam por evitar confronto com superiores.

Em síntese, os estilos de gerenciamento de conflitos no IFSP revelam um cenário híbrido:

Evitação e competição ainda são estilos comuns, especialmente diante da falta de canais de escuta efetiva e da cultura hierárquica institucional.

Colaboração começa a ser promovida, especialmente com a institucionalização do NRPC, mas ainda não se consolidou como prática predominante. Comprometimento aparece como um meio-termo adotado em alguns casos.

A **acomodação** pode ocorrer em situações de assimetria de poder, mas não foi diretamente evidenciada nos dados. Essas constatações reforçam a importância de capacitar os servidores e gestores para lidarem com conflitos de forma consciente e construtiva, fortalecendo os mecanismos já existentes de mediação e apostando em estratégias colaborativas e comunicativas. Como destaca Garbelini (2016), a forma como os conflitos são gerenciados tem impacto direto no clima organizacional, na saúde dos trabalhadores e na eficácia institucional.

A identificação das principais causas dos conflitos organizacionais constitui um desdobramento importante do objetivo específico de compreender as origens das tensões entre os servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de São Paulo – Campus São Paulo. A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa, foram destacados fatores que coincidem com os apontados pela literatura, reforçando a relevância e a atualidade do tema.

Conforme exposto no Gráfico 7 da pesquisa, a falha na comunicação foi apontada como a causa mais relevante, sendo mencionada por 48,1% dos participantes como o fator que mais contribui para a ocorrência de conflitos de natureza hierárquica. Esse achado está amplamente em consonância com os estudos de Robbins (2005) e Carvalho e Nascimento (2015), que destacam a comunicação deficiente como um dos principais gatilhos para conflitos organizacionais, especialmente em instituições com estruturas burocráticas e fluxos de informação verticalizados.

As falhas comunicacionais podem se manifestar de diversas formas: instruções ambíguas, ausência de feedback, ruídos nos canais de informação, interpretações divergentes de normas e uso inadequado dos meios de comunicação. Como enfatizam McShane (2013) e Kunsch (2003), esses fatores comprometem a clareza nas relações de trabalho, geram mal-entendidos e, por consequência, instauram ou agravam tensões internas.

A ausência de empatia, indicada por 18,8% dos respondentes, foi outro fator expressivo identificado como gerador de conflitos. Essa ausência pode estar relacionada à dificuldade em considerar as emoções, os contextos e as necessidades do outro durante interações profissionais, gerando percepções de desrespeito ou desvalorização. Tal elemento é frequentemente citado por Rahim (2011) como uma variável crítica na escalada de conflitos interpessoais, sobretudo em ambientes onde os relacionamentos são marcados por assimetrias de poder ou falta de escuta ativa.

Com 13,5% dos participantes atribuíram os conflitos à falta de motivação dos servidores. Esse resultado também merece destaque, uma vez que a desmotivação está diretamente relacionada ao comprometimento com as atividades institucionais, ao engajamento nas equipes e à disposição para colaborar. De acordo com Tamayo e Mendes (2001), ambientes marcados por desmotivação tendem a apresentar

menor tolerância a divergências, maior individualismo e maior propensão a conflitos velados ou explícitos.

Somam-se a esses fatores outros elementos apontados na literatura como antecedentes dos conflitos organizacionais, ainda que não mensurados diretamente no instrumento da pesquisa, mas inferidos pela análise contextual do IFSP: a disputa por recursos escassos, a interdependência de tarefas, e a diferenciação entre grupos funcionais, conforme discutido por (Carvalho *et al.*, 2006). Essas condições estruturais, quando associadas a fragilidades nas práticas de gestão de pessoas e na cultura institucional, aumentam a probabilidade de surgimento de conflitos.

Cabe destacar ainda que o tipo mais comum de conflito identificado foi o interpessoal de relacionamento, com 46,6% das respostas (Gráfico 5), o que indica que, embora existam causas estruturais, os conflitos emergem com frequência a partir de falhas nas relações humanas no ambiente de trabalho. Isso reforça o entendimento de que, mesmo em instituições com políticas de gestão formalizadas, a ausência de habilidades interpessoais — como empatia, escuta e comunicação eficaz — permanece como um ponto vulnerável.

Portanto, a pesquisa confirma que os conflitos no IFSP – Campus São Paulo têm causas multifatoriais, com destaque para:

- 1) Falhas na comunicação (48,1%);
- 2) Ausência de empatia (18,8%);
- 3) Falta de motivação (13,5%).

Além de dinâmicas hierárquicas e relacionais que influenciam diretamente a natureza e a intensidade dos conflitos vivenciados.

No Quadro 10, abaixo, resumiu-se os tipos e causas de conflitos identificados na pesquisa:

Quadro 10 – Tipos e causas dos conflitos identificados na pesquisa

(continua)

Tipo de Conflito	%	Descrição	Causas Principais	Apoio Teórico
Interpessoal de Relacionamento	46,6%	Conflitos entre indivíduos, causados por diferenças de personalidade, atitudes, comunicação ineficaz ou desentendimentos interpessoais.	Falta de empatia. Comunicação falha. Dificuldades relacionais.	Robbins (2005); Rahim (2011); Garbelini (2016); Dubrin (2003).
Hierárquico e de Relações de Poder	22,6%	Conflitos entre níveis de autoridade e relações de subordinação, muitas vezes causados por comando autoritário, centralização ou falta de reconhecimento.	Abuso ou disputa de poder. Falta de valorização. Liderança autoritária.	Jonh e Jonh (2012); Rahim (2011); Oliveira e Mourão (2021).
Conflito de Tarefa e Processo	15,8%	Discordâncias sobre o conteúdo das tarefas ou a forma como o trabalho deve ser realizado; afeta diretamente a execução e os Processos de trabalho.	Falta de clareza nos papéis. Divergências sobre como executar atividades. Interdependência mal coordenada.	Robbins (2005); Rahim (2011); Carvalhal <i>et al.</i> (2006).

Quadro 10 – Tipos e causas dos conflitos identificados na pesquisa

(conclusão)

Tipo de Conflito	Porcentagem	Descrição	Causas Principais	Apoio Teórico
Normativo e Estrutural (Relações Formais)	15,0%	Conflitos causados por interpretação ambígua ou aplicação rígida das normas, burocracia e conflitos entre setores.	Ambiguidade normativa. Burocracia excessiva. Falta de autonomia funcional.	Weber (1947); March e Olsen (1989); Mintzberg (1995).
Frequência e Intensidade dos Conflitos	66,5% (frequente ou sempre)	A maioria dos respondentes relatou que os conflitos ocorrem frequentemente ou estão sempre presentes no ambiente de trabalho.	Convivência prolongada. Falta de estratégias de gestão de conflitos. Estrutura organizacional rígida	Rahim (2011); Berg (2012); Oliveira (2022).

Fonte: Elaboração própria (2025).

Tudo isso dialoga com os autores como Rahim (2011), Garbelini (2016) e Robbins e Judge (2019), que enfatizam a importância de reconhecer as causas dos conflitos para que se possa intervir de forma estratégica, tanto com mudanças organizacionais quanto com ações de capacitação e desenvolvimento de competências emocionais e comunicacionais entre os servidores. A análise dos resultados apresentados evidencia não apenas os principais conflitos existentes e seus impactos na dinâmica institucional, mas também traz a resposta para os demais objetivos propostos. Nesse sentido, a compreensão crítica desses achados

se torna fundamental para embasar as propostas de intervenção que possam contribuir para a melhoria do ambiente organizacional. Assim, a partir das reflexões trazidas na discussão, apresentam-se, a seguir, sugestões de intervenções alinhadas às necessidades identificadas ao longo da pesquisa.

6 SUGESTÕES DE INTERVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO IFSP

Com base nos resultados da pesquisa realizada com os servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), Campus São Paulo, e alinhando os dados obtidos à literatura científica sobre gestão de conflitos, apresentam-se as seguintes sugestões de intervenção e mediação:

a) capacitação contínua em mediação e escuta ativa

Achado: A falta de capacitação foi apontada como o principal obstáculo à gestão de conflitos (42% dos respondentes).

Intervenção: Implantar um programa de formação continuada em mediação de conflitos, escuta ativa e comunicação não violenta para servidores e gestores, com certificação institucional. Utilizar o Manual de Mediação Judicial e Extrajudicial do CNJ (2016) como base metodológica.

Referência: Bacellar (2014) e Rahim (2011) destacam que a mediação só é eficaz quando há investimento sistemático em capacitação e legitimação institucional.

b) Reforço e visibilidade ao NRPC (Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos)

Achado: Embora o NRPC tenha sido implementado, a maioria dos servidores (90,2%) não sabe se há profissionais habilitados para mediar conflitos.

Intervenção: Campanha de divulgação interna do NRPC, com canais acessíveis (intranet, murais, e-mail), explicando sua atuação. Designar “embaixadores da mediação” por setor para estreitar os laços entre o núcleo e os servidores.

Referência: Almeida, Pelajo e Jonathan (2016) defendem que a mediação só é eficaz se os servidores souberem como acessá-la.

c) criação de uma política interna de escuta ativa e feedback 360°

Achado: Os conflitos interpessoais (46,6%) e falhas de comunicação (48,1%) foram os mais frequentes.

Intervenção: Estabelecer espaços formais de escuta (rodas de conversa, caixas de sugestões) com periodicidade trimestral. Implantar práticas de feedback.

Referência: Gestão estruturada, com foco no comportamento, e não na pessoa, como sugerido por Robbins (2005) e Garbelini (2016), que apontam que a escuta ativa e empatia fortalecem o vínculo entre colegas e reduzem tensões organizacionais.

d) formalização de um protocolo institucional de mediação

Achado: Há ausência de regulamentação interna sobre práticas de mediação, segundo 10,7% dos participantes.

Intervenção: Criar um Protocolo Institucional de Mediação de Conflitos (PIMC) que estabeleça etapas, responsáveis, prazos e critérios para atuação do NRPC e dos gestores. Esse protocolo deve ser aprovado em colegiado e publicado por meio de portaria interna.

Referência: De acordo com Figueiredo (2012), práticas institucionalizadas garantem previsibilidade e segurança aos envolvidos nos conflitos.

e) intervenções estruturais nos conflitos organizacionais

Achado: Gestores utilizam reconhecimento de desempenho como forma de minimizar conflitos (35,7%).

Intervenção: Ampliar essa prática com sistemas de reconhecimento formal (e.g., servidor do mês, menção em boletins internos).

Referência: Reorganizar equipes com base em perfis de trabalho e afinidades profissionais, como sugerem Thomas e Kilmann (1974) e Robbins (2005) que aponta que reorganizações estratégicas podem reduzir sobreposição de funções e conflitos de tarefa.

f) inserção de indicadores de mediação nos planos de gestão

Achado: Falta de interesse político e morosidades burocráticas foram

apontados como barreiras importantes.

Intervenção: Incluir metas de gestão relacionadas à prevenção e mediação de conflitos nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no planejamento anual das chefias imediatas. Criar indicadores como: número de mediações realizadas, número de servidores capacitados, e número de conflitos formalmente resolvidos.

Referência: Oliveira e Mourão (2021) afirmam que a gestão de conflitos se torna prioridade quando vinculada a instrumentos formais de gestão estratégica.

g) adoção do modelo de “círculos restaurativos”

Achado: Há predominância de conflitos interpessoais e um estilo evitativo latente, além de relatos de PADS e afastamentos por conflito.

Intervenção: Adotar círculos restaurativos como prática de mediação para conflitos mais complexos ou reincidentes. Envolver um facilitador formado em justiça restaurativa.

Referência: Assis e Straub (2016) ressaltam que os círculos restaurativos ampliam a escuta e promovem reconstrução de vínculos, mesmo após danos emocionais. “A justiça envolve a vítima, ofensor e a comunidade na busca de soluções que promovam reparação, reconciliação e segurança” (Zehr, 2008, p. 170).

h) criação de um observatório interno de clima organizacional

Achado: Conflitos raramente estimulam inovação e são vistos como prejudiciais à saúde mental (licenças e sabotagem foram relatadas).

Intervenção: Implantar um Observatório de Clima e Conflitos (OCC) ligado à gestão de pessoas, que realize levantamentos semestrais e proponha ações corretivas com base nos dados. A partir dos resultados, realizar encontros de feedback coletivo.

Referência: Pickering (1999) destaca que o monitoramento contínuo do clima organizacional contribui para a antecipação de conflitos.

7 QUADRO DE RESUMO DE ANÁLISE CRÍTICA DOS CONFLITOS E INTERVENÇÕES

Os dados obtidos por meio da pesquisa realizada com os servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de São Paulo (IFSP) permitiram não apenas a identificação dos tipos de conflitos existentes e das suas principais causas, mas também a análise dos estilos de gerenciamento de conflitos utilizados na instituição.

Os resultados encontrados atendem plenamente aos objetivos propostos na pesquisa, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos, que buscavam:

- a) **Identificar os tipos de conflitos existentes no IFSP;**
- b) **Identificar os estilos de gerenciamento de conflitos adotados pelos servidores técnico-administrativo;**
- c) **Sugerir práticas de intervenção e mediação de conflitos à gestão de pessoas no Instituto Federal de São Paulo.**

Com base nessa análise, foi elaborado o quadro 11 abaixo, que sintetiza todo o levantamento feito nesta pesquisa, acompanhados da análise crítica fundamentada na literatura teórica pertinente. Acrescenta-se ainda um conjunto de intervenções práticas recomendadas, alinhadas às evidências coletadas e sustentadas por autores especializados na temática da gestão de conflitos.

Quadro 11 – Síntese crítica dos resultados com fundamentação teórica

(continua)

Achado Empírico	Análise Crítica	Implicações e Propostas de Intervenção	Referencial Teórico
Predomínio dos conflitos interpessoais (46,6%)	Falta de habilidades socioemocionais e comunicação eficaz; conflitos não gerenciados se acumulam.	Programas de escuta ativa, comunicação não violenta, desenvolvimento de competências socioemocionais.	Rahim (2011); Robbins (2009); Garbelini (2016).

Quadro 11 – Síntese crítica dos resultados com fundamentação teórica

(continuação)

Achado Empírico	Análise Crítica	Implicações e Propostas de Intervenção	Referencial Teórico
Conflitos hierárquicos e de poder (22,6%)	Relações verticais rígidas, ausência de mediação de lideranças e disputas por poder.	Capacitação de líderes em mediação, liderança participativa e comunicação assertiva.	Mayer (2009); Berg (2012); Garbelini (2016); Robbins (2009).
Conflitos de tarefa e processos (15,8%)	Falta de clareza nos fluxos de trabalho e papéis, gerando frustração e sobrecarga.	Revisão dos fluxos, clareza de responsabilidades e Construção participativa de procedimentos.	Robbins (2005); Carvalhal <i>et al.</i> (2006); Berg (2012).
Conflitos normativos e burocráticos (15%)	Rigidez normativa e interpretações divergentes aumentam os conflitos.	Atualização normativa periódica, formação em leitura normativa, maior flexibilidade interpretativa.	Weber (1947); Petrucci (2011); Powell (2004).
Alta frequência de conflitos relatada	O conflito é estrutural e não episódico; exige política permanente de gestão de conflitos.	Fortalecer o NRPC, institucionalizar núcleos de mediação e promover cultura de diálogo.	Thomas e Kilmann (1974); Rahim (2011); CGU (2019); Manfredi e Oliveira (2007).

Quadro 11 – Síntese crítica dos resultados com fundamentação teórica

(conclusão)

Achado Empírico	Análise Crítica	Implicações e Propostas de Intervenção	Referencial Teórico
Impactos organizacionais negativos: produtividade, clima, saúde, engajamento	Adoecimento físico e mental, perda de engajamento e produtividade.	Programas de QVT, apoio psicológico, ações preventivas de saúde ocupacional.	Dubrin (2003); Carlotto <i>et al.</i> (2019); Lipp (2015); Tamayo e Mendes (2001); Assunção <i>et al.</i> (2012).
Predomínio dos estilos de evitação e acomodação	Condutas que adiam o enfrentamento real do conflito e potencializam tensões futuras.	Formação continuada em estilos colaborativos de resolução (modelo Thomas-Kilmann e Rahim).	Thomas e Kilmann (1974); Rahim (2011); Robbins (2019).

Fonte: Elaboração própria (2025).

Tal sistematização visa oferecer subsídios concretos para o aprimoramento das práticas de gestão e promoção de um ambiente institucional mais saudável e produtivo.

As propostas de intervenção apresentadas buscam oferecer alternativas práticas e viáveis para o enfrentamento dos conflitos internos, reforçando a importância de uma gestão mais consciente e estratégica das relações organizacionais. Contudo, mais do que propor ações, é necessário refletir sobre os limites e contribuições desta pesquisa para o campo estudado. Diante disso, as conclusões finais têm como objetivo sintetizar os principais achados, destacar suas implicações, limitações do trabalho e indicar possibilidades de aprofundamento em estudos futuros.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os tipos de conflitos que ocorrem no Instituto Federal de São Paulo (IFSP), bem como os estilos de gerenciamento de conflitos adotados por seus servidores técnico-administrativos. Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado a 134 servidores evidenciaram que os conflitos organizacionais são fenômenos frequentes e multifatoriais, surgindo principalmente a partir de divergências interpessoais, de comunicação, e da interdependência entre setores. Identificou-se ainda que os estilos predominantes de gestão de conflitos estão centrados nas estratégias de evitação e compromisso, o que demonstra tanto uma tendência à manutenção da harmonia quanto uma possível dificuldade em enfrentar diretamente as tensões institucionais.

A análise revelou que, embora os conflitos sejam inevitáveis no contexto organizacional, sua forma de condução influencia diretamente o clima institucional, a motivação dos servidores e a qualidade dos serviços prestados. O IFSP tem adotado, com a criação do Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos (NRPC), uma abordagem estruturada que valoriza o diálogo, a mediação e a conciliação, elementos essenciais para a construção de um ambiente de trabalho mais cooperativo e saudável.

A relevância desta pesquisa se manifesta tanto no campo acadêmico, ao contribuir com estudos sobre conflitos em instituições públicas de ensino, quanto na prática, ao oferecer subsídios para a formulação de políticas institucionais mais eficazes na gestão de pessoas e resolução de disputas. Ressalta-se, ainda, a importância da capacitação contínua dos gestores públicos para o desenvolvimento de competências relacionadas à comunicação, à escuta ativa e à mediação de conflitos.

Como limitação do estudo, destaca-se o recorte geográfico e funcional restrito ao Campus São Paulo e aos servidores técnico-administrativos, o que impossibilita a generalização dos resultados para outras unidades ou categorias funcionais. Além disso, a natureza transversal da pesquisa impede uma análise longitudinal sobre a evolução dos estilos de gestão de conflitos ao longo do tempo.

Sugere-se, portanto, a realização de futuras investigações que contemplem diferentes campi do IFSP, assim como estudos comparativos entre docentes e técnicos, a fim de ampliar a compreensão sobre os conflitos institucionais e suas

formas de enfrentamento. Investigações qualitativas mais aprofundadas, com entrevistas ou grupos focais, também podem revelar nuances importantes sobre as práticas, percepções e resistências dos servidores em relação aos mecanismos institucionais de mediação.

Por fim, a pesquisa aponta que a gestão de conflitos no serviço público educacional é um desafio permanente, cuja superação passa pela valorização da cultura do diálogo, pela institucionalização de práticas de mediação e pelo fortalecimento da formação humana nas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tânia; PELAJO, Samanta; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos:** para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Editora Juspodivm, 2016.

ANDRADE, Mariana Dionísio de; SANTIAGO, Nestor Eduardo Araruna. Mediação como direito fundamental: entre a previsão legal e a realidade do sistema jurídico brasileiro. **Revista Justiça do Direito**, Passo Fundo, v. 32, n. 1, p. 49–73, jan./abr. 2018. Doi: 10.5335/rjd.v32i1.7792.

ASSIS, Ana Flávia; STRAUB, Adriana. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista Fae**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, jul./dez. 2016.

ASSUNÇÃO, A. A. *et al.* Condições de trabalho e distúrbios musculoesqueléticos entre trabalhadores de enfermagem. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 582-592, 2012.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação:** uma experiência brasileira. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2014.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos:** abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Editora Juruá, 2012.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU). Ouvidoria-Geral da União (OGU). **Ferramentas de resolução de conflitos para as ouvidorias públicas.** Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/29799>. Acesso em: 12 nov. 2024.

CARLOTTO, M. S. *et al.*. Burnout syndrome and work-related stress in physical education teachers: a systematic review. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, Florianópolis, v. 21, p. e57961, 2019.

CARVALHAL, E. *et al.*. **Negociação e administração de conflitos.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. B. Conflito nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gerentes. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 19, n. 5, p. 638-660, 2015.

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha. **Introdução à teoria geral da administração.** Caderno pedagógico para o curso técnico em administração. 2008. Monografia (Técnico em Administração). Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2008. Disponível em: https://biblioteca.unisced.edu.mz/pdfjs/web/viewer.html?file=https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/1784/1/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf. Acesso em: 04 mar. 2022.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de mediação judicial e**

extrajudicial. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em:
<https://www.cnj.jus.br/publicacoes/manual-de-mediacao/>.

CRIPPA, J. A. S. *et. al.* Transtornos de ansiedade no Brasil: perspectivas atuais. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, São Paulo, v. 32, sup. 1, p. s3-s11, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** 33. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

DUBLIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

FAUSTINO, J. R. **Organizações: enfoque sistêmico.** São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

FIGUEIREDO, I. J. L. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores.** 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Polo de Vise, Portugal, 2012.

FROTA, Christiane. **Mediação de conflitos: construção da paz e diálogo nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2011.

GAIDZINSKI, R. R. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem segundo a percepção de enfermeiros que vivenciam essa prática.** 1994. Tese (Doutorado em Enfermagem). Escola de enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

GARETH, R. J.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea.** 4. Ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2011.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e conflitos.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2016.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. **Understanding and managing organizational behavior.** 6. ed. Nova Jersey: Editora Pearson, 2012.

GIGANTE, D. P. *et. al.* Transtornos mentais comuns e fatores associados em trabalhadores. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 475-483, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

HAIR JR.; JOSEPH, *et. al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO. **Plano de desenvolvimento institucional 2019- 2023**. São Paulo: IFSP, 2019. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/acoes-e-programas/127-desenvolvimento-institucional/dadi/533-pdi-2019-2023>. Acesso em: 07 fev. 2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luís E. Borges. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KOCHMANN, M. **What is organizational communication?** Department of communication, University of Colorado Boulder, 2012.

KOTTER, John P. **Liderando a mudança: a revolução na forma de gerenciar**. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Editora Elsevier, 1999.

KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 35, n. 2., p. 267-289, 2013.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Editora Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

LEÃO, Ana Lúcia de Melo; BARBOSA-BRANCO, Anadergh; RASSI NETO, Elias; RIBEIRO, Cristina Aparecida Neves; TURCHI, Marília Dalva. Absenteísmo-doença no serviço público municipal de Goiânia. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 262-277, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1590/1980-5497201500010020>.

LIPP, M. E. N. **Stress e o trabalhador brasileiro**. Campinas: Editora Alínea, 2015.

MANFREDI, A. D.; OLIVEIRA, B. V. Afetividade e fluência na interação empresarial: um estudo sobre mediação. **Avances en Psicología Latinoamericana**, Bogotá, v. 25, n. 2, p. 7- 19, 2007.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. **Rediscovering institutions: the organizational basis of politics**. New York: Free Press, 1989.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARTINS, M. C.; RODRIGUES, A. L. **Conflitos e negociação**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MELO, M. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Conflito organizacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador: v. 4, n. 1, p. 25-45, 2015.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MONTEIRO, A. P. **Eficácia negocial e características pessoais dos negociadores**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia). Faculdade de Psicologia, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **Rege Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-604, 2011.

OLIVEIRA, Adilson Vagner de; PIZZONI, Taisa Gabrieli Pereira. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: um estudo empírico em instituições públicas de ensino. 2020. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 14-24, 2021. Doi: <https://doi.org/10.32888/cge.v9i2.47665>.

OLIVEIRA, Denila; MOURÃO, Luciana. Adaptação cultural para a população brasileira da escala de conflito triplo. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 41, e.223431, p. 1-15, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003223431>.

OLIVEIRA, R. S. Desenvolvimento de competências e qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 42-59. 2022.

PARDO, D. W. A.; NASCIMENTO, E. P. A moralidade do conflito na teoria social: elementos para uma abordagem normativa na investigação sociológica. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 117-140, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-2432201506>.

PARMER, L. Relationships between philosophical values and conflict management Styles. **International Journal of Conflict Management**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 236-252, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1108/ijcma-11-2016-0091>.

PASSADORI, R. **As sete dimensões da comunicação verbal**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

PICKERING, P. **Como administrar conflitos profissionais: técnicas para transformar os conflitos em resultados**. São Paulo: Editora Market Books, 1999.

PÔNCIO, R. J. **O clima organizacional e seus principais aspectos**. 2017. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos>. Acesso em: 01 fev. 2024.

RAHIM, M. **Managing conflict in organizations**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2011.

RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D.; KRUMOV, K.; ILIEVA, S. Power, conflict, and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. **European Psychologist**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 28-33, 2000. Doi: <https://doi.org/10.1027/1016-9040.5.1.28>.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Pearson, 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2019.

SANTOS, F. R. **O processo de coordenação com base em conflitos e integração de interesses**: um estudo multicascos em agências de publicidade e propaganda à luz de Mary Parker Follet. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Positivo, Curitiba, Paraná, 2014.

SILVA, Gustavo Alexandre de Oliveira. **As práticas de comunicação das atividades gestoras em instituições públicas de ensino**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional). Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2014.

SILVA, Thales Fabrício da Costa, *et al.* Conflitos interpessoais entre professores e estudantes universitários: o que pode fazer a gestão universitária? **Revista Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v. 14, p. 119-141, 2021.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Editora Pearson, 2008.

SOUSA, Alessandro Marques de; BRELÀZ, Gabriela de. Conflitos organizacionais: conceitos e estratégias de solução. **Revista Linceu On-Line**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 101-124, 2024.

SPAGNOL, C. A.; MONTEIRO, L. A. S.; PAULA, C. L.; BASTOS, J. M.; HONORATO, J. A. G. Vivenciando situações de conflito no contexto da enfermagem: o esquete como estratégia de ensino-aprendizagem. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 184-189, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452013000100026>.

SUIFAN, T. S.; ALHYARI, S.; SWEIS, R. J. A moderated mediation model of intragroup conflict. **International Journal of Conflict Management**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 91-114, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1108/ijcma-05-2019-0084>.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. Conceitos sobre conflito e suas implicações para a gestão de pessoas. In: CODA, R. C. (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**, 2001.

TANVEER, Y.; JIAYIN, Q.; AKRAM, U.; TARIQ, A. Antecedents of frontline manager handling relationship conflicts. **International Journal of Conflict Management**, [s.

l.], v. 29, n. 1, p. 2-23, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1108/ijcma-03-2017-0021>.

TATAGIBA, A. B. Creswell, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 205–208. 2012. Doi: <https://doi.org/10.26512/les.v13i1.11610>.

VARELLA, C. G. **Mediação de conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

VASCONCELLOS, A. C. **Conflitos no trabalho: o conflito como fenômeno e o conflito organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

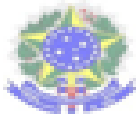
WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: Editora Unesp, 1947.

ZEHR, H. **Trocando as lentes: um novo foco sobre o crime e a justiça**. Tradução: Tônia Van Acker. São Paulo: Editora Palas Athena, 2008.

ZEMKE, Ron. **Respeito às gerações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG
 Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Sala 3-14 E - Alfenas/MG - CEP 32712-000
 Fone: (35) 3701-8183
 SUBSTITUI O PARCERELHO COM PRODUZIDAS DISTRIBUÍDAS A UNIFAL-MG



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Dados de Identificação

Título da pesquisa: GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES TÉCNICO – ADMINISTRATIVOS

Pesquisador(a) responsável: Clayton Rosa Gervásio

Pesquisador(es) participante(s): Prof. Dr. Ana Maria Curi e Prof. Dr. Adriano Antônio Nuintin

Patrocinador (se houver): Nenhum

Nome do participante:

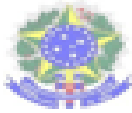
Data de nascimento:

CPF:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário(a), do projeto de pesquisa: “GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES TÉCNICO – ADMINISTRATIVOS” de responsabilidade do (a) pesquisador (a) Clayton Rosa Gervásio. Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, e no caso de aceitar fazer parte do nosso estudo para pesquisa presencial, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador(a) responsável. Para pesquisa online você terá a opção de imprimir uma via desse documento. Ou você deverá informar seu endereço de e-mail pra receber uma via desse documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Ao ler os itens abaixo, você deve declarar se foi suficientemente esclarecido(a) sobre as etapas da pesquisa ao final desse documento.

1. Esta pesquisa tem por objetivo identificar quais são os tipos de conflitos que ocorrem no IFSP-Campus São Paulo e os estilos de gerenciamento de conflitos adotados dentro da instituição. A abordagem do tema dos conflitos no ambiente organizacional, especialmente em uma instituição pública de ensino como o Instituto Federal de São Paulo, se justifica pela relevância de compreender e lidar eficazmente com esse fenômeno. Conflitos nas relações de trabalho podem impactar significativamente a



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG
 Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Sala 314 E - Alfenas/MG- CEP 37130-000
 Fone: (35) 3701 9153
 (SUBSTITUIR CASOALHO EM PESQUISAS CIENTÍFICAS A UNIFAL-MG)



AUTORIZO () / NÃO AUTORIZO ()

Não haverá coleta de imagens/fotografias/vídeos/som de voz para a presente pesquisa.

AUTORIZO () / NÃO AUTORIZO ()

Não haverá coleta de materiais biológicos durante este estudo.

12. Você poderá consultar o(a) pesquisador(a) Clayton Rosa Gervásio, no seguinte telefone (35) 988214084 ou email clayton.gervasio@ifsp.edu.br e/ou o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alfenas (CEP/UNIFAL-MG*), com endereço na Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700, Centro, Cep - 37130-000, Fone: (35) 3701 9153, no e-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e sua participação.

*O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alfenas (CEP/UNIFAL-MG) é um colegiado composto por membros de várias áreas do conhecimento científico da UNIFAL-MG e membros da nossa comunidade, com o dever de defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento científico dentro de padrões éticos.

Eu, _____ CPF nº _____, declaro ter sido informado (a) e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

(Cidade), (dia) de (mês) de (ano)

.....
 (Assinatura do participante da pesquisa)

.....
 (Assinatura do pesquisador responsável / pesquisador participante)

Rubrica do(a) pesquisador(a): _____ Rubrica do(a) participante: _____ Pág. 5 de 5

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Perguntas incluídas no questionário para a obtenção dos dados da pesquisa.

1ª Parte: Caracterização pessoal e funcional

1. Sexo:

masculino feminino

2. Idade:

de 18 a 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

de 51 a 60 anos

mais de 60 anos

3. Escolaridade:

nível médio

superior

especialização

mestrado

doutorado

4. Tempo de serviço na instituição:

0 a 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 20 anos

de 21 a 30 anos

mais de 30 anos

5. Cargo que ocupa:

6. Ocupa ou ocupou função/cargo de chefia?

sim, atualmente como titular

- sim, atualmente em substituição
- já ocupou, como titular
- já ocupou, em substituição
- não ocupa atualmente e nunca ocupou

2º Parte: Perguntas focadas na análise sobre conflitos

1. Dentre os tipos de conflitos internos, assinale qual o tipo se considera como mais recorrente entre os servidores no órgão público em que atua.

- Conflito relacionado ao conteúdo e ao processo de realização das tarefas
- Conflito interpessoal de relacionamento
- Conflito hierárquico e de relações de poder
- Conflito envolvendo o conteúdo das normas e relações formais

2. Considerando a classificação dos tipos de conflitos internos da questão anterior, com que frequência ocorre conflitos internos no órgão público em que atua?

- sempre
- frequentemente
- às vezes
- raramente
- não ocorre

3. No órgão público em que atua, quais das situações a seguir mais contribuem para os conflitos de cunho hierárquico? Assinalar com “X” a(s) resposta(s) correspondente(s).

- Falhas na comunicação
- Ausência de motivação
- Ausência de empatia
- Incapacidade de regulação e controle
- Excesso no uso emoções para tomada das decisões

4. Você entende que os conflitos não solucionados podem ocasionar? Assinalar com “X” a(s) resposta(s) correspondente(s).

- () Processos Administrativos internos como Sindicâncias ou Processos Administrativos Disciplinares (PAD)
- () Processos judiciais
- () Sabotagem
- () Licenças/Afastamentos
- () Faltas

5. Com que frequência ocorre as seguintes consequências dos conflitos internos no órgão público em que atua? 1-sempre; 2-frequentemente; 3-raramente; 4-não ocorre

Consequências	Sempre	Frequentemente	Raramente	Não ocorre
Estimula curiosidade				
Gera o Fortalecimento da equipe				
Chama atenção aos problemas pré-existentes				
Acentua as diferenças de poder				
Desencadeia frustração e ansiedade				
Aumenta a pressão na realização das tarefas				
Ganhar um conflito tornamais importante do que trabalhar com eficiência				
Acarreta queda de desempenho				

6. Qual sua percepção sobre os conflitos internos no órgão em que atua?

- () é negativo e deve ser evitado
- () é uma consequência natural de um grupo ou organização
- () deve ser estimulado para promover mudanças
- () embora inerente, deve ser gerido para minimizar consequências disfuncionais

7. Qual seu conhecimento acerca dos seguintes aspectos do órgão público em que atua? Enumerar na seguinte escala: 1- Nenhum; 2- Pouco; 3- Mediano;

4- Muito

Conhecimento	Nenhum	Pouco	Mediano	Muito
Estratégias institucionais (visão e interesses)				
Cultura e valores do órgão público				
Situações externas que interferem no cotidiano				
Relações de trabalho e organizações representativas sindicais				
Situações que exigem mudança e adaptações dos colaboradores				

8. Existem mecanismos específicos de gestão dos conflitos internos no ambiente de trabalho no órgão público em que atua?

Sim

Não

9. Se sua resposta à questão anterior for negativa, você considera importante a criação de mecanismos de gestão dos conflitos internos?

Sim

Não

10. Quais os desafios que podem ser enfrentados na implementação e condução da gestão de conflitos internos em órgãos públicos?

Morosidade devido aos trâmites burocráticos

Vinculação às normas já existentes

Ausência de regulamentação interna

Falta de capacitação

Ausência de interesse político

11. Há profissionais habilitados para a gestão de conflitos no órgão público em que atua?

- Sim
- Não
- Não sei

12. Se “SIM” no item anterior, quais foram os treinamentos?

13. Quais das seguintes técnicas de gestão de conflitos você utiliza enquanto gestor, ou o gestor do órgão em que atua utiliza Assinalar com “X” a(s) resposta(s) correspondente(s).

- diálogo e comunicação
- negociação
- mediação na resolução de conflitos envolvendo os membros da equipe.

14. Quanto aos conflitos envolvendo as normas e relações formais entre as partes, você enquanto gestor, ou o gestor do órgão público em que atua, já se valeu de algumas destas intervenções? Assinalar com “X” a(s) resposta(s) correspondente(s).

- encontrar objetivos em comuns entre os envolvidos no conflito
- reconhecer o resultado do desempenho dos servidores
- reorganizar ou transferir os membros em conflito

15. Para gerenciar conflitos relacionados a questões interpessoais de relacionamento ligados a divergência de interesses e valores entre os colaboradores, você enquanto gestor, ou o gestor do órgão público em que atua, já valeu de alguma destas intervenções? Assinalar com “X” a (s) resposta(s) correspondente(s).

- identificar pontos em comuns para negociar
- mecanismos de colaboração entre as partes por meio da mediação
- destacar pontos em comuns entre as partes
- garantir a continuidade da comunicação entre as partes

ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – UNIFAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALFENAS - UNIFAL



Continuação do Parecer: 7.597.385

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETOMESTRADODEFESAALTER ADO.docx	22/05/2025 13:25:26	CLAYTON ROSA GERVASIO	Aceito
Outros	Cartaresposta.doc	22/05/2025 13:22:42	CLAYTON ROSA GERVASIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE2.docx	22/05/2025 13:20:55	CLAYTON ROSA GERVASIO	Aceito
Outros	TCUD.pdf	22/05/2025 13:20:05	CLAYTON ROSA GERVASIO	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto.pdf	29/04/2025 14:52:43	CLAYTON ROSA GERVASIO	Aceito
Declaração de concordância	Cartadeautorizacao.pdf	27/02/2025 18:52:06	CLAYTON ROSA GERVASIO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DeclaracaoCompromissoassinadoassina do.pdf	27/02/2025 18:50:59	CLAYTON ROSA GERVASIO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

ALFENAS, 27 de Maio de 2025

Assinado por:
Ana Cláudia Mesquita Garcia
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Gabriel Monteiro da Silva, 700 - Sala O 314 E
 Bairro: centro CEP: 37.130-001
 UF: MG Município: ALFENAS
 Telefone: (35)3701-9153 Fax: (35)3701-9153 E-mail: comite.etica@unifal-mg.edu.br