

idp

idm

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO
CONTEXTO DA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO
DISTRITO FEDERAL**

ALCIONE DE PAULA CAMPOS

Brasília-DF, 2025

ALCIONE DE PAULA CAMPOS

**LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS
NO CONTEXTO DA SECRETARIA DE ESTADO DE
ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professora Doutora Lana Montezano

Brasília-DF 2025

ALCIONE DE PAULA CAMPOS

LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO CONTEXTO DA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 30 / 07 / 2025

Banca Examinadora

Profa. Dra. Lana Montezano - Orientador

Profa. Dra. Paula Salomão Martins

Prof. Dr. Francielle Molon da Silva

Código de catalogação na publicação – CIP

C198l Campos, Alcione de Paula
 Liderança e gestão de conflitos interpessoais no contexto da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal / Alcione de Paula Campos. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.

173 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Nome da ordem direta

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Gestão de conflitos. 2. Organização pública. 3. Liderança.
 I.Título

CDD 350

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus, que me acompanhou no silêncio das incertezas e no calor da esperança, sendo presença mesmo quando tudo parecia ausência.

Ao meu pai, cuja ausência se tornou memória silenciosa, mas cuja existência permanece em mim como semente de vida e amor.

E, sobretudo, à minha mãe – força delicada que me ergueu quando o mundo parecia grande demais; mulher de coragem serena, que me ensinou a caminhar com dignidade, mesmo nos dias mais duros. Este trabalho também é dela.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, sabedoria e força nos momentos desafiadores, iluminando o meu caminho até aqui.

À minha família, meu alicerce, em especial à minha mãe, exemplo de resiliência, coragem e determinação, que me inspira diariamente a seguir em frente com fé e persistência.

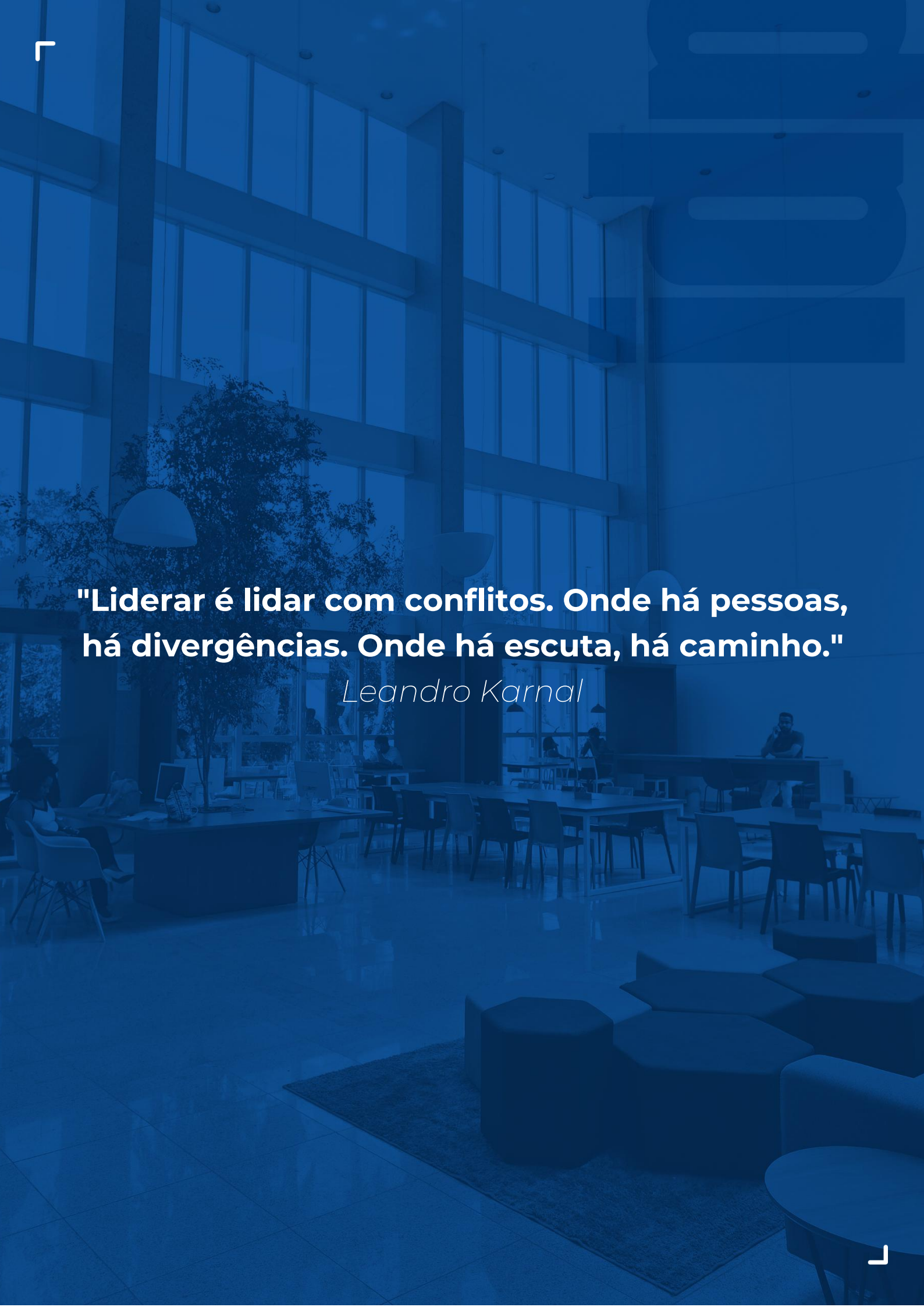
Aos amigos e colegas de jornada, cuja presença constante, apoio sincero e palavras de incentivo fizeram toda a diferença nos dias bons e, sobretudo, nos momentos difíceis. Aos colegas de trabalho e do Mestrado, com um carinho especial para Nara, Tânia, Janaína, Lívia e Bárbara, que caminharam ao meu lado nesta etapa tão significativa, compartilhando não só aprendizados e desafios, mas também conquistas que guardarei com carinho.

De forma muito especial, aos amigos que fazem parte da minha história e que conhecem a profundidade do significado deste título para mim: Nara, Kênia, Denise, Márcia, Waldemar, Juscélia e Rosane. Juntos dividimos risos, dúvidas, incertezas e cansaços. A amizade e generosidade de vocês tornaram mais leve o peso da caminhada e iluminaram os meus passos quando a esperança parecia vacilar. Sou imensamente grata por cada palavra, cada gesto e cada momento compartilhado.

Aos membros da Banca Examinadora, Profa. Dra. Paula Salomão Martins (IDP) e Profa. Dra. Francielle Molon da Silva (UFPel), agradeço a atenção e o tempo dedicados à avaliação da minha dissertação. As suas experiências e perspectivas foram valiosas, contribuindo de forma significativa para o aprimoramento deste trabalho e ampliando minha compreensão sobre o tema pesquisado.

Com profundo reconhecimento, agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Lana Montezano, cuja orientação firme, generosa e competente foi fundamental para a concretização deste trabalho; a sua dedicação e compromisso foram imprescindíveis para que este momento se tornasse realidade.

Agradeço ainda, com muita estima, a todos os colegas da Secretaria de Estado de Economia que gentilmente responderam ao questionário desta pesquisa, contribuindo de forma essencial para a representatividade da amostra.

A photograph of a modern office interior, overlaid with a blue tint. The space features large windows, several long tables with chairs, and a few people working. A large potted plant is visible on the left. The text is centered in the middle of the image.

**"Liderar é lidar com conflitos. Onde há pessoas,
há divergências. Onde há escuta, há caminho."**

Leandro Karnal

APRESENTAÇÃO PESSOAL

A escolha do presente tema de investigação está profundamente relacionada com a minha trajetória profissional, desenvolvida ao longo de quase duas décadas de atuação no serviço público. Com 19 anos de carreira na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), na condição de servidora da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental (PPGG), tive a oportunidade de vivenciar, observar e refletir sobre diversos contextos institucionais marcados por relações interpessoais complexas e, por vezes, conflituosas. Importa destacar que, ao longo desse período, permaneci vinculada à mesma instituição, que passou por diferentes reestruturações e alterações de nomenclatura, tendo sido anteriormente denominada, entre outras, de Secretaria de Estado de Administração Pública; em outro momento, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Essas transformações administrativas, embora tenham modificado aspectos formais da organização, não alteraram a natureza essencial do órgão em que atuei continuamente.

Ao longo desse percurso, pude constatar que os conflitos no ambiente organizacional são inevitáveis, mas que a forma como são geridos faz toda a diferença na construção de um clima de trabalho saudável, produtivo e cooperativo. Mais do que episódios isolados, os conflitos revelam dinâmicas estruturais, fragilidades na comunicação, estilos de liderança e culturas institucionais que influenciam diretamente o desempenho das equipes e o bem-estar dos trabalhadores.

Foi nesse contexto que surgiu o interesse em aprofundar, de forma acadêmica, o estudo sobre a gestão de conflitos nas organizações públicas, com o objetivo de contribuir para a compreensão desse fenômeno e para a identificação de estratégias que possam ser aplicadas na melhoria das relações de trabalho – em especial, em ambientes marcados pela diversidade de perfis, nomeadamente no que se refere à formação acadêmica, ao nível de escolaridade, às experiências profissionais, pressões hierárquicas e exigências de resultados.

RESUMO

CAMPOS, A. de P. **Liderança e Gestão de Conflitos Interpessoais no Contexto da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal**. 2025 (Dissertação em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Brasília, DF, 2025.

No contexto da administração pública, a gestão de conflitos interpessoais é essencial para promover ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e inovadores. A diversidade de perfis e perspectivas, embora enriqueça as organizações, pode gerar tensões que exigem lideranças capacitadas e estratégicas. Compreender e gerir esses conflitos contribui para a melhoria contínua dos serviços e a criação de valor público. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a atuação da liderança na gestão de conflitos interpessoais e os efeitos dessa atuação nas equipes da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF). Trata-se de um estudo descritivo, de corte transversal e de abordagem quantitativa, com dados coletados por meio de questionário estruturado e analisados por estatística descritiva. Participaram voluntariamente 399 servidores, sendo que a análise principal se concentrou em uma subamostra de 245 respondentes que perceberam a existência de conflitos interpessoais em suas unidades organizacionais. Os resultados indicaram que 61,4% dos servidores identificaram a presença de conflitos, com predominância de conflitos de tarefa (68,8%) e afetivo (57,1%), além de 33,1% que relataram a coexistência de ambos os tipos. Quanto ao tipo relacional de conflito, 71,8% dos participantes perceberam conflitos horizontais e 82,9% identificaram conflitos verticais. Verificou-se que existe conflito moderado entre colegas, sendo o principal motivo apontado o choque de personalidade. Quanto aos comportamentos e competências das lideranças, destacaram-se aspectos positivos como a clareza na comunicação e a partilha de informações com base na confiança, embora tenham sido apontadas limitações na escuta ativa, na imparcialidade e na gestão emocional dos conflitos, com percepções bastante diversas entre os servidores. As estratégias de gestão de conflitos mais adotadas foram as cooperativas, com ênfase na acomodação e na colaboração, seguidas pelo compromisso e pela evitação, enquanto a competição apresentou menor incidência. Esses resultados revelam um ambiente organizacional orientado ao diálogo,

embora com desafios para consolidar práticas colaborativas consistentes. Os efeitos das práticas de gestão de conflitos foram percebidos como moderadamente positivos, com melhorias parciais na comunicação, cooperação e ambiente de trabalho. Contudo, também foram identificados efeitos negativos significativos, como dificuldade na tomada de decisões e ruídos na comunicação, com elevada variabilidade nas percepções. Por fim, os participantes destacaram como ações prioritárias para aprimorar a gestão de conflitos: capacitação de lideranças (75,9%), treinamento em técnicas de gestão de conflitos (74,7%), comunicação não violenta (66,9%), além de feedback estruturado (59,2%) e espaços de escuta (58,4%). A pesquisa buscou subsidiar o fortalecimento das competências de liderança e a formulação de políticas públicas voltadas à promoção de ambientes organizacionais mais colaborativos, saudáveis e eficientes.

Palavras chave: Conflitos Interpessoais; Liderança; Gestão de Conflitos; Organização Pública; Comunicação Eficaz

ABSTRACT

CAMPOS, A. de P. **Leadership and Management of Interpersonal Conflicts in the Context of the Secretariat of State for Economy of the Federal District**. 2025 (Dissertation in Public Administration) – Brazilian Institute of Education, Development and Research (IDP). Brasília, DF, 2025.

In the context of public administration, managing interpersonal conflicts is essential to fostering healthy, productive, and innovative work environments. Diversity of profiles and perspectives, while enriching organizations, can generate tensions that require skilled and strategic leadership. Understanding and managing these conflicts contributes to the continuous improvement of services and the creation of public value. The overall objective of this research was to analyze leadership performance in managing interpersonal conflicts and the effects of this performance on the teams of the State Secretary of Economy of the Federal District (SEEC/DF). This is a descriptive, cross-sectional study with a quantitative approach, with data collected through a structured questionnaire and analyzed using descriptive statistics. A total of 399 employees voluntarily participated, with the main analysis focusing on a subsample of 245 respondents who perceived the existence of interpersonal conflicts in their organizational units. The results indicated that 61.4% of employees identified the presence of conflicts, with a predominance of task-related (68.8%) and affective (57.1%) conflicts, while 33.1% reported the coexistence of both types. Regarding relational conflict, 71.8% of participants perceived horizontal conflicts and 82.9% identified vertical conflicts. Moderate conflict between colleagues was found, with personality clashes being the main reason. Regarding leadership behaviors and competencies, positive aspects such as clarity of communication and information sharing based on trust stood out, although limitations in active listening, impartiality, and emotional conflict management were identified, with quite diverse perceptions among employees. The most adopted conflict management strategies were cooperative, with an emphasis on accommodation and collaboration, followed by compromise and avoidance, while competition was less prevalent. These results reveal an organizational environment oriented toward dialogue, although with challenges in consolidating consistent collaborative practices. The effects of conflict management practices

were perceived as moderately positive, with partial improvements in communication, cooperation, and the work environment. However, significant negative effects were also identified, such as difficulty in decision-making and communication disruption, with high variability in perceptions. Finally, participants highlighted the following as priority actions to improve conflict management: leadership training (75.9%), training in conflict management techniques (74.7%), nonviolent communication (66.9%), structured feedback (59.2%), and listening spaces (58.4%). The research sought to support the strengthening of leadership skills and the formulation of public policies aimed at promoting more collaborative, healthy, and efficient organizational environments.

Keywords: Interpersonal Conflict; Leadership; Conflict Management; Public Organization; Effective Communication

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação
DF	Distrito Federal
ECI	Escala de Conflitos Intragrupais
ECSS	Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado
EGOV	Escola de Governo
GDF	Governo do Distrito Federal
PEP/DF	Painel Estatístico de Pessoal
ROCI	Inventário de Conflito Organizacional
SEEC/DF	Secretaria de Estado de Economia do DF
SUGEP	Subsecretaria de Gestão de Pessoas
TARF	Recursos Fiscais
UC	Unidade de Corregedoria
UCI	Unidade de Controle Interno
UCP	Unidade Central de Gestão do Processo Eletrônico e Inovação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Dimensões dos conflitos	34
Figura 2 Estágios do conflito	39
Figura 3 Cinco níveis da escalada de Conflitos	42
Figura 4 Método Sistemático de gestão de conflitos	45
Figura 5 Dual Concern Model, Estilos de Gestão de conflitos e dimensões distributiva e integrativa	46
Figura 6 Organograma da Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF)	65
Figura 7 Frequência de conflitos interpessoais na unidade organizacional	94
Figura 8 Percepção dos Tipos de Conflitos Interpessoais	96
Figura 9 Distribuição dos Tipos de Conflitos Percebidos (correspondentes válidos)	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Classificação de conflitos

32

Quadro 2

Estratégias de Gestão de Conflitos

48

Quadro 3

Matriz de opções metodológicas

70

Quadro 4

Questionário estruturado por objetivos específicos e referências

81

Quadro 5

Perfil dos participantes da pesquisa

89

Quadro 6

Escala de Conflito Interpessoal (ECI)

99

Quadro 7

Escala de conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS)

103

Quadro 8

Escalada de conflitos

110

Quadro 9

Competências do Líder

113

Quadro 10

Estilo de gestão de conflito

119

Quadro 11

Efeito de gestão de conflito

.....	126
-------	-----

Quadro 12

Medidas sugeridas pelos servidores para gestão de conflitos:

.....	131
-------	-----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 21

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA 23

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA..... 27

1.3 OBJETIVOS 27

1.3.1 GERAL..... 27

1.3.2 ESPECÍFICOS 27

1.4 JUSTIFICATIVA..... 28

2. REFERENCIAL TEÓRICO 32

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS, ESTRUTURAIS E DINÂMICAS DOS CONFLITOS 32

2.2 CONCEITO DE CONFLITOS 33

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE CONFLITOS..... 35

2.4 DIMENSÕES E EFEITOS DOS CONFLITOS 38

2.5 ESTÁGIOS DOS CONFLITOS 40

2.6 ESCALADA DO CONFLITO..... 43

2.7 GESTÃO DE CONFLITOS..... 48

2.8 LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS 56

3. METODOLOGIA 65

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 65

3.2 LÓCUS DA PESQUISA..... 68

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA CALCULADA..... 72

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS 73

3.4.1 ESCALA DE CONFLITOS INTRAGRUPAIS (ECI) 79

3.4.2 ESCALA DE CONFLITOS ENTRE SUPERVISOR E SUBORDINADO (ECSS) 82

3.4.3 INVENTÁRIO DE CONFLITO ORGANIZACIONAL (ROCI) 83

3.5 PERFIL DA AMOSTRA: DADOS DEMOGRÁFICOS..... 92

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 97

4.1 INVESTIGAR OS TIPOS DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EXISTENTES NA SEEC/DF..... 97

SUMÁRIO

4.2 IDENTIFICAR OS COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA GESTÃO DE CONFLITOS ADOTADOS PELOS LÍDERES DA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL	112
4.3 IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS LÍDERES NA GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL.....	122
4.4 VERIFICAR A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE OS EFEITOS DE GESTÃO DE CONFLITOS ADOTADOS PELOS LÍDERES NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL.....	129
4.5 PERCEPÇÃO DO SERVIDOR QUANTO A AÇÕES NECESSÁRIAS PARA MELHORAR A GESTÃO DE CONFLITOS	135

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
--------------------------------------	------------

REFERÊNCIAS.....	147
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	156
-----------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas é um tema que, ao longo dos anos, tem ganhado crescente relevância tanto no cenário acadêmico quanto na prática organizacional. Afinal, os conflitos são inevitáveis nas relações humanas e, em ambientes institucionais, a sua manifestação pode gerar impactos profundos no ambiente organizacional, na produtividade das equipes e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Barbosa, 2015; Assunção; Gomes, 2020). Nesse contexto, a atuação da liderança assume papel central como mediadora de tensões e como agente transformador capaz de promover cultura de diálogo, cooperação e resiliência.

A literatura clássica sobre comportamento organizacional reforça essa dualidade do conflito, destacando sua natureza ambivalente. Robbins (2005), por exemplo, classifica os conflitos em funcionais e disfuncionais, argumentando que conflitos de baixa intensidade podem estimular o debate, a criatividade e a mudança organizacional, enquanto os de alta intensidade tendem a gerar desgaste emocional e ineficiência. Nesse sentido, Rahim (2002), com o desenvolvimento do Inventário de Conflito Organizacional (ROCI), oferece um modelo robusto para a análise dos estilos de gestão de conflitos – integrativo, evitador, dominador, acomodador e conciliador – amplamente utilizado em pesquisas internacionais e adaptado com sucesso em contextos públicos brasileiros. Esses referenciais embasam teoricamente esta investigação e fornecem as ferramentas metodológicas essenciais para a mensuração e análise dos comportamentos dos líderes frente aos conflitos. A integração dessas contribuições permite análise mais aprofundada e contextualizada da atuação das lideranças na Secretaria de Estado da Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), alinhando o estudo às principais correntes teóricas da gestão de conflitos.

No caso específico da Secretaria de Estado da Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), o desafio da gestão de conflitos se torna ainda mais complexo devido à diversidade de perfis profissionais, às pressões hierárquicas, aos múltiplos níveis de escolaridade e à heterogeneidade das experiências vivenciadas pelos servidores. Esses fatores, quando mal alinhados ou pouco compreendidos, podem

intensificar os conflitos, tornando-os disfuncionais e prejudicando o ambiente de trabalho. Por outro lado, quando bem administrados, os conflitos têm potencial para serem catalisadores de inovação, criatividade e melhoria contínua (Malakowsky; Kassick, 2014).

Assim, partindo da premissa de que o conflito é inerente às dinâmicas organizacionais e que a forma como é conduzido pode determinar o seu impacto positivo ou negativo, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos servidores da SEEC/DF sobre a atuação das lideranças na gestão de conflitos interpessoais e os seus reflexos nas relações de equipe e no clima organizacional.

Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, com aplicação de questionário estruturado junto a servidores da SEEC/DF. O instrumento foi elaborado com base em escalas validadas internacionalmente – Escala de Conflito Interpessoal (ECI); Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS); Inventário de Conflito Organizacional (ROCI) – e adaptado conforme a realidade institucional investigada. A análise dos dados buscou revelar padrões de comportamento, tendências de estilo de liderança e áreas críticas que demandam intervenções estratégicas (Sabbag, 2018; Cunha *et al.*, 2023).

Os resultados obtidos apontam para a necessidade urgente de investimentos em formação contínua de lideranças, especialmente em competências interpessoais, comunicação eficaz e mediação de conflitos. Evidencia-se a importância de criar mecanismos estruturados de escuta institucional, canais seguros para manifestação de divergências e políticas claras de condutas e resolução de impasses. Tais ações são fundamentais para a construção de um ambiente organizacional mais harmônico, colaborativo e alinhado aos objetivos institucionais, reforçando a relevância da liderança como vetor de mudança e sustentáculo de práticas saudáveis de convivência.

Portanto, ao investigar e refletir sobre a atuação das lideranças na gestão de conflitos interpessoais, esta dissertação busca oferecer subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento das competências de liderança e para a formulação de políticas públicas que promovam ambientes de trabalho mais colaborativos, saudáveis e eficientes. A partir dessa perspectiva, espera-se contribuir significativamente para a compreensão e melhoria das dinâmicas relacionais no âmbito da SEEC/DF e, por extensão, inspirar outras organizações públicas a

incorporarem a gestão de conflitos como elemento estratégico de desenvolvimento humano e institucional.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

No contexto da administração pública contemporânea, a crescente complexidade das interações humanas nas organizações demanda lideranças cada vez mais capacitadas e estratégicas para lidar com situações desafiadoras, especialmente no que diz respeito à gestão de conflitos interpessoais (Nascimento; Simões, 2011). Os ambientes organizacionais públicos são marcados por uma diversidade significativa de perfis profissionais, históricos pessoais, valores éticos, culturais e ideológicos, além de diferentes gerações e estilos cognitivos de pensamento. Essa pluralidade, embora enriqueça o ambiente institucional com múltiplas perspectivas e potencialize a criatividade coletiva, também favorece o surgimento de tensões e divergências, muitas vezes fruto de interpretações distintas sobre objetivos, prioridades e formas de atuação (Grube; Trevelin, 2019).

Esses conflitos, quando mal-conduzidos ou negligenciados pelas lideranças, tendem a gerar impactos disfuncionais significativos, como estresse coletivo, desgaste emocional, redução da produtividade e deterioração do clima organizacional – fatores que comprometem o bem-estar dos servidores e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (Robbins *et al.*, 2013; Malakowsky; Kassick, 2014). Por outro lado, se adequadamente compreendidos e geridos, os conflitos podem ser transformados em catalisadores de mudanças positivas, promovendo maior coesão entre as equipes, fortalecendo os canais de comunicação e estimulando a inovação e o aprendizado contínuo.

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender os mecanismos pelos quais as lideranças atuam frente aos conflitos interpessoais, a fim de promover práticas de mediação mais eficazes e sustentáveis. A presença de líderes dotados de competências técnicas e emocionais sólidas na gestão de conflitos revela-se essencial para enfrentar os desafios organizacionais contemporâneos, especialmente no que concerne à promoção de uma comunicação transparente, empática e assertiva entre os servidores (Montezano; França; Matos, 2024). O domínio dessas competências não se limita à simples resolução de problemas imediatos, mas contribui diretamente para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo, motivador e alinhado com os objetivos estratégicos da instituição. Nesse contexto, a

atuação do gestor é determinante – tem o poder de influenciar se o conflito será transformado em um elemento produtivo e construtivo ou se degenerará em um fator de desgaste relacional e institucional, dependendo do estilo de gestão adotado (Nascimento; Simões, 2011).

Corroborando essa visão, Malakowsky e Kassick (2014) destacam que as organizações, especialmente as do setor público, são compostas por indivíduos únicos, cujas experiências de vida, valores pessoais e expectativas profissionais frequentemente dificultam a comunicação fluida e o entendimento mútuo. Essa heterogeneidade, embora seja fonte de riqueza cultural e intelectual, pode ser também um campo fértil para o surgimento de conflitos. Contudo, longe de serem vistos como obstáculos indesejáveis, tais conflitos devem ser compreendidos como oportunidades de crescimento coletivo, desenvolvimento humano e aprimoramento das dinâmicas organizacionais. Como afirmam Malakowsky e Kassick (2014, p. 126):

Essa diversidade de opiniões e pontos de vista gera novas ideias e novas formas de solucionar os problemas, fazendo com que todos participem e se envolvam em benefício da empresa. Quando bem administrados e gerenciados, os conflitos se tornam benéficos para a empresa, evitando que ela entre em processo de estagnação, permitindo e explorando novas possibilidades e a criatividade dos envolvidos.

Portanto, a gestão eficaz de conflitos interpessoais exige das lideranças públicas conhecimentos técnicos e habilidades emocionais e comunicacionais avançadas, aliadas a uma postura ética e inclusiva. Somente dessa forma será possível superar os impasses de maneira construtiva, promovendo ambientes de trabalho saudáveis, cooperativos e voltados ao alcance de resultados institucionais sustentáveis.

A forma como os conflitos são geridos em uma instituição pode determinar a qualidade do ambiente organizacional e o desempenho coletivo, uma vez que gestões inadequadas tendem a produzir efeitos negativos, frequentemente classificados como disfuncionais, com impactos profundos na motivação, no bem-estar e na produtividade dos servidores (Burbridge; Burbridge, 2012). Esses efeitos se manifestam por meio de desmotivação, insatisfação crescente com as condições de trabalho, distanciamento emocional das responsabilidades institucionais e, em casos mais graves, pelo isolamento progressivo tanto dos indivíduos quanto de setores inteiros da organização. Quando esse ciclo não é interrompido por ações

estratégicas de gestão, compromete a eficiência operacional e a coesão institucional, colocando em risco o cumprimento das missões públicas essenciais (Nascimento; Simões, 2011).

No contexto da administração pública, a gestão eficaz de conflitos revela-se como um componente crítico para a manutenção da estabilidade organizacional e para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Contudo, o seu papel vai além da simples mitigação de tensões – quando conduzida de maneira consciente e estruturada, essa gestão torna-se um catalisador de inovação e de criação de valor público. Ao integrar de forma construtiva a diversidade de opiniões, perspectivas e experiências presentes nas equipes, as lideranças têm a oportunidade de fomentar o debate criativo, estimular soluções inovadoras e promover ajustes contínuos nas práticas organizacionais, contribuindo para respostas mais eficazes às demandas sociais (Moraes, 2021). Nesse sentido, os conflitos deixam de ser vistos apenas como obstáculos a serem superados e passam a ser compreendidos como fontes potenciais de desenvolvimento humano, institucional e social (Moraes, 2021, p. 34).

O conflito é geralmente considerado negativo, mas em uma organização, o conflito pode ser usado para estimular a criatividade e a inovação e gerar satisfação e motivação. Mas para fazer isso, a função de liderança deve ser vinculativa e deve conquistar a confiança e o respeito de seus seguidores. O papel do líder é fornecer as condições necessárias para a equipe realizar as atividades. Isso significa que o líder é responsável por promover um ambiente sustentável, todos sabem o que se espera dele, e as tarefas podem ser bem distribuídas de acordo com suas necessidades e as habilidades de cada membro da equipe.

Portanto, a gestão dos conflitos interpessoais preserva o funcionamento institucional e amplia o potencial transformador das organizações públicas; o que exige das lideranças competências avançadas de mediação, comunicação assertiva e inteligência emocional, aliadas a uma visão estratégica que permita identificar, desde os primeiros sinais, os vetores de tensão e suas raízes profundas. Afinal, como destacado por Sabbag (2018), a capacidade de reconhecer e lidar proativamente com os conflitos constitui fator protetivo fundamental contra a sua escalada e os seus impactos deletérios, reforçando a importância de políticas de gestão as quais priorizam a escuta ativa, a empatia e a busca de soluções colaborativas.

A Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), por sua natureza estratégica e pelas competências legais que lhe são atribuídas – como a elaboração orçamentária, a gestão de pessoas, a avaliação de políticas públicas e a supervisão de programas e projetos governamentais – representa um cenário particularmente relevante para o estudo de conflitos no ambiente organizacional. Sendo responsáveis pela formulação, efetivação e monitoramento de políticas públicas que impactam diretamente a administração distrital (DF, 2021), as lideranças da SEEC/DF enfrentam constantes desafios para mediar conflitos, alinhar interesses diversos e manter a coesão das equipes, assegurando simultaneamente a eficácia e a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Neiva; Silva, 2020).

Dessa forma, a presente pesquisa assume relevância ao abordar um tema central para a eficiência organizacional, considerando que as instituições, especialmente as públicas, configuram-se como ambientes naturalmente propícios ao surgimento de diferentes tipos de conflitos, os quais podem gerar impactos disfuncionais tanto para o desempenho organizacional quanto para o bem-estar dos indivíduos envolvidos (Nascimento; Simões, 2011). Nesse sentido, a análise da gestão de conflitos torna-se um elemento essencial na administração de qualquer organização, com especial destaque para a Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, por desempenhar o papel de órgão central de gestão de pessoas. Compreender e aplicar técnicas eficazes de gestão de conflitos, portanto, favorece a promoção de um ambiente interno mais harmonioso e contribui significativamente para a geração de valor público e para a melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade. A gestão de conflitos constitui-se como uma ferramenta essencial para controlar o seu impacto e evitar que esses conflitos se propaguem para outras áreas da organização ou mesmo para a sociedade, preservando a integridade institucional e a qualidade dos serviços públicos (Nascimento; Simões, 2011).

Nesse contexto, é fundamental analisar as causas, características e tipologias dos conflitos que emergem nas organizações, bem como identificar as técnicas mais eficazes para sua gestão. Tal compreensão fortalece a capacidade dos líderes em lidar com situações desafiadoras e contribui para a promoção de um ambiente organizacional mais produtivo e harmonioso.

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA

O problema desta pesquisa estrutura-se na investigação sobre liderança e gestão de conflitos no contexto da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, sendo relevante e factível. Pois, segundo Nascimento e Simões (2011, p. 602): “o papel do gestor é fundamental na solução dos conflitos e dependendo de sua atuação, os conflitos podem se tornar funcionais ou disfuncionais.” Em contrapartida, “ao identificar e mediar conflitos de forma assertiva, os líderes podem fortalecer as relações interpessoais, promover a colaboração e minimizar os impactos negativos dos conflitos na produtividade e no desempenho da equipe” (Rotermund; Campanele, 2024, p. 12).

Assim, surge o problema central que orienta esta investigação: De que forma é a atuação das lideranças da SEEC/DF em situações de conflitos interpessoais e quais são os efeitos dessa atuação para as equipes de trabalho? Essa questão reflete a necessidade de compreender os comportamentos e estratégias empregados pelos líderes no enfrentamento de conflitos e o impacto real dessas ações no clima organizacional, a colaboração entre colegas e a eficiência institucional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

Analisar a atuação da liderança na gestão de conflitos interpessoais e seus efeitos nas equipes da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC).

1.3.2 ESPECÍFICOS

- a) Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF;**
- b) Identificar os comportamentos necessários para a competência de gestão de conflitos adotados pelos líderes da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal;**
- c) Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na gestão de conflitos no ambiente da SEEC/DF;**

- d) Verificar a percepção dos servidores sobre os efeitos de gestão de conflitos adotados pelos líderes no âmbito da SEEC/DF;**
- e) Coletar as percepções e sugestões dos servidores acerca de medidas que possam contribuir para o aprimoramento da gestão de conflitos na SEEC/DF.**

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade investigar e aprofundar a compreensão sobre o preparo dos líderes na gestão de conflitos no contexto da SEEC/DF, assim como pelas metodologias e práticas que podem ser inovadoras e eficazes no aprimoramento desse processo. A gestão de conflitos é uma competência essencial para lideranças em qualquer organização, sobretudo no setor público, onde a necessidade de atender a múltiplos interesses e demandas sociais.

A escolha da SEEC/DF como foco central do estudo é fundamental no seu papel estratégico como órgão central de gestão de pessoas no Governo do Distrito Federal (DF, 2008). Essa Secretaria atua diretamente na formulação e na execução de políticas de desenvolvimento, capacitação e liderança no setor público, o que se posiciona como um contexto favorável para investigar o preparo dos líderes na gestão de conflitos. Assim, este estudo contribui para o entendimento de como a liderança pode ser fortalecida e preparada para promover um ambiente laboral positivo e produtivo, onde a confiança dos servidores é conquistada por meio de treinamentos e capacitações contínuas.

A pesquisa pretende identificar lacunas na capacitação dos líderes públicos e oferecer *insights* sobre como aprimorar suas competências para a gestão de conflitos, o que é fundamental para que eles lidem de forma assertiva e estratégica com situações de divergência. Quando bem geridos, os conflitos podem contribuir para a inovação, pois líderes capacitados têm o potencial de transformar diferenças em oportunidades de desenvolvimento institucional. Os resultados do estudo poderão ser aplicados diretamente no desenvolvimento de programas contínuos de capacitação para líderes e na formulação de políticas que melhorem a gestão de conflitos no setor público. As recomendações que emergirem poderão ser integradas aos treinamentos de lideranças públicas, reforçando a implementação das melhorias sugeridas.

É relevante destacar que, apesar da expressiva importância do tema, observa-se uma lacuna significativa na literatura acadêmica sobre a gestão de conflitos no contexto das organizações públicas. Durante o período de agosto a outubro de 2024, foi realizada pesquisa no Google Acadêmico, utilizando os termos “gestão de conflito”, “liderança e gestão” e “o papel da liderança na gestão de conflitos”. Como resultado, identificaram-se 48 artigos relacionados ao tema, dos quais apenas três abordam especificamente o contexto de instituições públicas, evidenciando as especificidades de estudos direcionados à realidade do setor público brasileiro (Oliveira; Pizzoni, 2021; Dejavite, 2022; Nascimento; Simões, 2011). Essa carência reforça a necessidade de investigações acadêmicas que aprofundem a compreensão sobre a gestão de conflitos em ambientes governamentais e ofereçam soluções práticas e aplicáveis a esse cenário.

A necessidade de aprofundar as pesquisas sobre liderança e gestão de conflitos é amplamente destacada na literatura, especialmente no contexto da gestão pública, onde tais dinâmicas impactam diretamente o clima organizacional, a qualidade dos serviços prestados e a eficiência administrativa. Nascimento e Simões (2011) ressaltam que é fundamental avaliar e expandir o conhecimento sobre a gestão de conflitos no setor público, não com o objetivo de esgotar o tema, mas de torná-lo mais acessível e compreensível para servidores e líderes. Oliveira e Pizzoni (2021) destacam que ainda há carência institucional em se discutir as causas e consequências dos conflitos entre servidores, principalmente no que se refere ao clima organizacional e à qualidade dos serviços oferecidos, como na área educacional. Esses autores enfatizam que o tema possui enorme potencial de desdobramentos metodológicos e aplicações em novos contextos, sugerindo que pesquisas futuras incorporem desenhos mais amplos, abordagens complementares ou mistas, e métodos mais robustos de coleta e análise de dados.

Nesse sentido, este estudo busca contribuir para preencher essas lacunas, oferecendo subsídios teóricos e práticos para melhor compreensão da relação entre liderança e gestão de conflitos. Pretende-se, assim, ampliar o entendimento acadêmico sobre o tema e promover a conscientização de servidores e líderes públicos sobre a importância de adotar práticas eficazes de resolução de conflitos, evitando prejuízos ao patrimônio público e melhorando a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Então, a relevância desta pesquisa reside na sua capacidade de gerar melhorias nas resoluções de conflitos organizacionais, promovendo avanços nas relações interpessoais, no clima organizacional e na eficiência dos serviços públicos. A pesquisa é sustentada pela riqueza de dados disponíveis no ambiente organizacional público e pela aplicabilidade imediata dos resultados, com o objetivo de capacitar líderes para a gestão de conflitos, promovendo ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e saudável. A pertinência deste estudo é, portanto, reforçada tanto pela necessidade de mais dados sobre o tema quanto pela aplicabilidade prática dos seus resultados para o contexto da administração pública.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

Os conflitos organizacionais são fenômenos naturais nas interações humanas, especialmente em ambientes marcados pela diversidade de ideias, interesses e objetivos. Embora com frequência sejam vistos como obstáculos ou fontes de tensão, é importante reconhecer que os conflitos também podem atuar como catalisadores de transformação e crescimento institucional, desde que geridos de forma estratégica e consciente (Oliveira, 2017). Nesse sentido, a sua correta gestão não visa à eliminação dos desentendimentos, mas, sim, à condução produtiva das divergências, permitindo que promovam inovação, fortaleçam as relações interpessoais e estimulem o desenvolvimento coletivo.

Este referencial teórico busca explorar os aspectos conceituais, as classificações e as dimensões dos conflitos, destacando a centralidade de uma abordagem estratégica para a promoção de ambiente organizacional saudável e colaborativo.

Nesse contexto, discute-se o papel da liderança na mediação de conflitos, enfatizando que líderes dotados de competências emocionais e habilidades interpessoais adequadas estão mais aptos a transformar divergências em oportunidades de aprendizado e evolução organizacional (Sabbag, 2018; Lopes; Moraes; Souza, 2023). Ao assumirem o papel de mediadores e facilitadores, essas lideranças tornam-se agentes de mudança, capazes de orientar processos conflituos rumo a soluções colaborativas e sustentáveis. Assim, este estudo oferece base teórica para compreender a complexidade dos conflitos interpessoais e subsidiar práticas que integrem as suas potencialidades construtivas ao cotidiano das organizações.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS, ESTRUTURAIS E DINÂMICAS DOS CONFLITOS

Para compreender de maneira fundamentada os fenômenos relacionados aos conflitos organizacionais, é essencial revisita-los nas suas dimensões conceituais, estruturais e dinâmicas. Esse enfoque permite reconhecer o conflito não como um evento isolado ou negativo

por natureza, mas como processo inerente às relações humanas e sociais, que pode gerar tanto impactos disfuncionais quanto oportunidades de desenvolvimento e inovação (Nascimento; Simões, 2011; Malakowsky; Kassick, 2014). Esse espaço teórico busca oferecer base relacionada aos fundamentos dos conflitos, os seus desdobramentos e as formas como se manifestam no ambiente organizacional.

Dessa forma, serão explorados conceitos basilares, como o que define um conflito, quais são as suas principais classificações – pessoal, interpessoal e organizacional – e como cada tipo influencia as interações e o desempenho coletivo (Berg, 2012). Será discutida a dinâmica evolutiva dos conflitos, desde os primeiros sinais de desconforto até a sua possível escalada, destacando-se a importância da intervenção estratégica e o papel das lideranças nesse processo (Sabbag, 2018; Gesing; Ferrareze; Farias, 2021).

2.2 CONCEITO DE CONFLITOS

O conflito se apresenta como uma realidade intrínseca às interações humanas e organizacionais, constituindo-se como fenômeno inevitável nas relações interpessoais e institucionais. Segundo Nascimento e Simões (2011, p. 596), “apesar dos conflitos gerarem tensões, fazem parte do cotidiano de trabalho e são inerentes aos seres humanos e às organizações”. Siqueira (2013, p. 132) corrobora essa visão ao destacar que os conflitos são expressões naturais dessas relações, emergindo constantemente em função das diferenças de valores, interesses e perspectivas presentes tanto no âmbito individual quanto coletivo:

Conflitos no trabalho constituem tema que ocupa boa parte das preocupações dos líderes e de estudiosos dos fenômenos que acontecem nas organizações em função das consequências que podem trazer para trabalhadores e para os resultados organizacionais. Além disso, onde quer que haja convivência, existem conflitos, e isso, evidentemente, também ocorre nas organizações. Conflitos, se muito longos e mal geridos, envolvem cada vez mais tensão, podendo custar a saúde dos trabalhadores e dificultar decisões cruciais para as organizações.

Na mesma perspectiva, Burbridge e Burbridge (2012) conceituam o conflito como um fenômeno natural e inerente às relações organizacionais, destacando que, em certos contextos, se

apresenta como instrumento necessário para a promoção de mudanças essenciais, tanto no nível institucional quanto individual. Os conflitos podem atuar como agentes transformadores, impulsionando o crescimento e a evolução organizacional ao estimular o debate de ideias, a revisão de práticas e a inovação. No entanto, apesar do seu potencial construtivo, é necessário reconhecer que conflitos mal-conduzidos podem gerar custos ocultos significativos – aumento da rotatividade de pessoal, absenteísmo, desmotivação funcional e redução da produtividade geral da equipe.

Nesse contexto, Malakowsky e Kassick (2014, p. 126) ressaltam que:

Uma organização é representada pelas pessoas que nela trabalham, diferenciadas por experiências e valores que as tornam únicas e singulares. E é essa diferença (de opiniões, estilos de vida) que reduz a capacidade de entendimento e compreensão entre os envolvidos, motivando o surgimento de conflitos no ambiente organizacional. Contudo, as empresas notaram que essas situações conflitantes podem ser oportunidades de crescimento e desenvolvimento para as equipes. Essa diversidade de opiniões e pontos de vista gera novas ideias e novas formas de solucionar os problemas, fazendo com que todos participem e se envolvam em benefício da empresa. Quando bem administrados e gerenciados, os conflitos se tornam benéficos para a empresa, evitando que ela entre em processo de estagnação, permitindo e explorando novas possibilidades e a criatividade dos envolvidos.

Etimologicamente, a palavra conflito origina-se do latim *conflictus*, que remete à ideia de choque ou embate entre forças opostas. Segundo Berg (2012), o conflito se manifesta como um confronto entre pessoas, ideias ou interesses divergentes, surgindo em contextos de incompatibilidade ou desacordo. Trata-se, portanto, de realidade intrínseca às interações humanas e organizacionais, envolvendo embates entre diferentes perspectivas e refletindo a complexidade das relações interpessoais. Nesse sentido, Cunha *et al.* (2023, p. 13682) afirmam que “os conflitos são inerentes à convivência e à interação entre indivíduos, especialmente em ambiente organizacional onde interesses, objetivos e perspectivas muitas vezes divergem”, corroborando a visão de Nascimento e Simões (2011, p. 601), para os quais “a existência de conflitos é natural e inerente às relações interpessoais”.

A partir dessa compreensão, Maillart, Oliveira e Beçak (2016) conceituam o conflito como fenômeno complexo e universal nas relações humanas, capaz de atuar como motor transformador das estruturas vigentes. Embora historicamente associado a aspectos negativos, pode impulsionar mudanças necessárias e contribuir para a modernização e desenvolvimento organizacional, objetivando não a sua eliminação, mas a gestão eficiente e construtiva, minimizando impactos disfuncionais e aproveitando o seu potencial positivo.

No contexto institucional, especialmente no setor público, Oliveira e Pizzoni (2021) destacam que os conflitos podem gerar consequências como insatisfação e desmotivação dos servidores, exigindo profissionais capacitados e estratégias adequadas para sua mediação. A falta de abordagens eficazes tende a repercutir negativamente tanto nos resultados organizacionais quanto no bem-estar coletivo, enfatizando a relevância de práticas de gestão que promovam diálogo, entendimento e soluções colaborativas.

Neste sentido, compreende-se o conflito, com base no referencial teórico adotado neste trabalho, como um fenômeno natural e inevitável das interações humanas e organizacionais, que emerge das divergências de valores, interesses, percepções ou objetivos entre indivíduos ou grupos. Assumindo-se aqui uma perspectiva alinhada ao referencial teórico adotado, o conflito reflete a complexidade das relações interpessoais. Este é, portanto, o entendimento que norteia a presente investigação, servindo de base para a análise dos estilos e práticas de gestão de conflitos adotados na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF).

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE CONFLITOS

A classificação e a dinâmica dos conflitos no ambiente organizacional são elementos essenciais para a compreensão e a aplicação de estratégias eficazes de gestão. Segundo Berg (2012), os conflitos podem ser divididos em três categorias principais: pessoais, interpessoais e organizacionais, cada uma apresentando características e impactos específicos. Os conflitos interpessoais, por exemplo, surgem entre indivíduos devido a diferenças de percepções, valores ou estilos de comunicação, podendo comprometer a união da equipe. No entanto, quando bem geridos, podem fomentar a colaboração e soluções criativas. Já os conflitos pessoais referem-se a dilemas internos e individuais, afetando o bem-estar psicológico e a produtividade. Por

sua vez, os conflitos organizacionais decorrem de questões estruturais, processuais ou políticas, impactando o funcionamento e a cultura organizacional. O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** segue essas classificações sintetizadas, detalhando as suas particularidades e implicações no ambiente organizacional.

Quadro 1 – Classificação de conflitos		
Classificação	Dinâmica	Possíveis implicações
Conflito Pessoal (Intrapessoal).	Ocorre no âmbito individual, caracterizado por dilemas internos e dissonâncias cognitivas. Envolve tensões e inquietações pessoais, manifestadas em dúvidas sobre decisões ou conflitos entre opiniões e valores individuais. Impacta o bem-estar psicológico e o desempenho profissional.	Diminuição do bem-estar psicológico, redução de produtividade, dificuldade na tomada de decisões e aumento de estresse emocional.
Conflito Interpessoal.	Surge entre duas ou mais pessoas devido a diferenças de percepções, opiniões, valores ou estilos de comunicação. Pode comprometer a coesão da equipe, mas, quando bem gerido, pode melhorar a colaboração e o ambiente de trabalho.	Desentendimentos, prejuízo à coesão e à comunicação da equipe, maior rotatividade de funcionários; porém, se bem gerido, pode resultar em maior colaboração e soluções criativas.
Conflito Organizacional.	Relaciona-se a questões estruturais, processuais ou políticas dentro da organização, como disputas por poder, alocação de recursos ou divergências estratégicas. A má gestão pode levar a ineficiências operacionais e prejudicar a cultura organizacional.	Redução da eficiência operacional, fragmentação entre setores, deterioração do clima organizacional e impacto negativo na motivação dos colaboradores.

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Berg (2012).

Além dessas categorias, Oliveira (2017) apresenta os conflitos intergrupais, que emergem de divergências entre diferentes setores ou departamentos dentro de uma organização. Esses conflitos intergrupais podem ser compreendidos analogamente como atributos entre facções rivais, onde diferenças de interesses ou objetivos podem criar clareza e competição. Esses conflitos podem minar a colaboração

e a integração organizacional, exigindo abordagem meticulosa para a sua resolução.

Essa categorização oferece um panorama abrangente sobre as dinâmicas conflitivas, fornecendo subsídios para a elaboração de estratégias eficazes de gestão e resolução no ambiente de trabalho.

Segundo Siqueira (2013), uma literatura especializada ao longo de mais de quatro décadas tem classificado os conflitos interpessoais em dois tipos principais: o conflito de tarefas – também denominado conflito cognitivo – e o conflito de relacionamento, ou conflito afetivo/emocional. O primeiro tipo, o conflito de tarefas, diz respeito às divergências que envolvem o conteúdo ou o andamento do trabalho, abrangendo aspectos como a condução de projetos ou a execução de atividades. Esse tipo de conflito caracteriza-se por incluir diferenças de opinião sobre temas específicos ou decisões de interesse coletivo que impactam os resultados do trabalho em equipe.

Por outro lado, o conflito de relacionamento foca em questões pessoais, comumente associadas a animosidades entre membros de um grupo. Esse tipo de conflito baseia-se em incompatibilidades de personalidade ou temperamento e raramente está ligado a aspectos técnicos ou tarefas objetivas. Dessa forma, enquanto o conflito de tarefas se concentra em desacordos técnicos, o conflito de relacionamento abrange desavenças interpessoais que podem comprometer a coesão e a harmonia do grupo (Siqueira, 2013).

Ainda de acordo com Siqueira (2013), embora alguns estudos proponham um terceiro tipo de conflito – o de processo –, a sua aplicabilidade ainda é debatida, pois muitos autores consideram que possui características semelhantes ao conflito de tarefa, o que dificulta a sua distinção clara. Diante desse cenário, a maioria das pesquisas confirma que os conflitos de tarefa e de relacionamento são as categorias centrais, reunindo as principais evidências empíricas sobre a natureza dos assuntos.

Neste estudo, a análise se concentra nos conflitos interpessoais em geral, com foco nas suas implicações para a dinâmica de grupos e para o bem-estar dos indivíduos no ambiente organizacional; considera que os conflitos interpessoais, sejam de tarefa ou de afetivo/relacionamento, muitas vezes resultam em efeitos significativos, como o aumento do estresse, a redução da produtividade e a diminuição da satisfação no trabalho. A compreensão abrangente

desses conflitos permite visão mais integrada de suas causas e consequências, possibilitando estratégias de gestão mais eficazes, de forma que promovam ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo.

2.4 DIMENSÕES E EFEITOS DOS CONFLITOS

No contexto da gestão de conflitos interpessoais nas organizações, Nascimento e Simões (2011) destacam a importância de compreender as dimensões desses conflitos. A pesquisa realizada pelos autores evidencia como as interações humanas podem gerar tensões e atingir diversas dimensões, tanto no ambiente interno quanto externo da organização. Desse modo a gestão desse conflito vai permitir que avance horizontalmente ou que seja interrompido já nos seus impactos iniciais. Assim, é fundamental que os líderes estejam atentos a essas dimensões, buscando estratégias efetivas para a resolução de conflitos e promovendo um clima organizacional mais harmonioso.

A Figura 1 apresenta as dimensões dos conflitos.

Figura 1 – Dimensões dos conflitos



Fonte: Nascimento e Simões (2011, p. 601).

De acordo com o esquema apresentado, o conflito interpessoal pode se manifestar em múltiplas dimensões, tanto no âmbito interno quanto externo da organização. A forma como esse conflito é gerido determinará se continuará a se expandir no contexto organizacional ou será contido nos estágios iniciais dos seus efeitos. Assim, é essencial que os líderes dessas instituições sejam capazes de analisar cada situação conflitante, adotando estratégias adequadas para minimizar os

possíveis impactos negativos decorrentes dessas interações (Nascimento; Simões, 2011).

Esse trecho ressalta a importância de identificar e atuar na gestão de conflitos desde os planos iniciais, destacando a gestão de conflitos como uma ferramenta essencial para controlar o seu impacto e evitar que se propaguem para outras áreas da organização ou para a sociedade. Nesse contexto, Pires (2018) enfatiza que é fundamental que os líderes reconheçam a importância de detectar conflitos nas suas fases iniciais, possibilitando, assim, a identificação da melhor maneira de solucioná-los.

Oliveira e Pizzoni (2021, p. 15) afirmam:

Os conflitos são fenômenos cotidianos em cada organização, são impossíveis de se evitar, mas é possível administrá-los de forma a reconhecer os sintomas dos conflitos em tempo, sendo necessário monitorar continuamente os sinais que apontam para a sua existência na organização. Caso não seja identificado em tempo hábil, este pode levar a situações que fogem do controle de um gestor. (grifo nosso)

Além da classificação e dimensões dos conflitos, torna-se essencial diferenciá-los quanto aos efeitos que produzem na organização. Nesse sentido, Burbridge e Burbridge (2012) destacam duas categorias principais: os conflitos produtivos e os contraproducentes (ou disfuncionais).

Os conflitos produtivos são aqueles que promovem mudanças positivas, agregando valor à organização, seus líderes e colaboradores. Apesar de, em um primeiro momento, poderem parecer desafiadores, tais conflitos impulsionam o crescimento e a inovação organizacional (Burbridge; Burbridge, 2012). Segundo Oliveira (2017), exemplos de efeitos positivos decorrentes dos conflitos incluem o aumento da energia na execução das tarefas, a busca por inovação e a criação de novas possibilidades no âmbito das atividades, o fortalecimento da identidade grupal, o aumento da coesão entre os membros da equipe e a redução de erros, além de promover maior atenção dos colaboradores ao desempenharem as suas funções.

Por outro lado, os conflitos contraproducentes ou disfuncionais são prejudiciais à organização, uma vez que destroem valor, dificultam a colaboração e causam prejuízos significativos ao ambiente de trabalho e ao desempenho organizacional (Burbridge; Burbridge, 2012)

Dessa forma, Oliveira (2017) apresenta uma lista exemplificativa de efeitos negativos que podem advir desses conflitos, como sentimento de frustração e desânimo, capazes de prejudicar tanto a execução das tarefas quanto a saúde dos colaboradores, o desgaste de energia, que é desviada do foco nas tarefas para o conflito em si, e a deterioração do sentimento de colaboração devido a relacionamentos hostis entre pessoas e grupos.

Para Oliveira e Pizzoni (2021), os efeitos dos conflitos disfuncionais são especialmente intensos na administração pública, em virtude da sua natureza interdependente e do impacto direto que as suas atividades exercem sobre a sociedade. Segundo os autores, diversas fontes de conflito geram consequências que comprometem tanto a eficiência organizacional quanto o bem-estar dos servidores e a qualidade do atendimento à população. Entre essas consequências, destacam-se o mau atendimento ao público, muitas vezes associado a um clima organizacional instável, o aumento dos índices de adoecimento dos servidores, a redução da produtividade e a desmotivação das equipes. Assim, Oliveira e Pizzoni (2021) enfatizam a necessidade de uma gestão de conflitos que minimize tais impactos, de modo a garantir a estabilidade organizacional e a manutenção da confiança pública.

2.5 ESTÁGIOS DOS CONFLITOS

Segundo Moura *et al.* (2010), os conflitos organizacionais apresentam evolução através de cinco aspectos diferentes, cada qual com exigências específicas para uma gestão eficaz. Esses estágios incluem: o conflito latente, o conflito percebido ou concretizado, o conflito de sentido, o conflito manifesto ou explícito e, finalmente, a consequência do conflito. Esses estágios ilustram como os conflitos podem ser desenvolvidos e como cada fase requer abordagens específicas para serem mais bem gerenciados, buscando minimizar os impactos negativos e maximizar os potenciais de aprendizagem e crescimento organizacional.

O primeiro estágio – denominado conflito latente – se refere à existência de condições propícias ao surgimento de um conflito, mesmo que este ainda não tenha se manifestado e possa, eventualmente, nunca se concretizar (Moura *et al.*, 2010). Nessa fase, surgem condições como a escassez de recursos humanos ou mudanças organizacionais rápidas, que criam um terreno fértil para os

conflitos. Contudo, o conflito permanece implícito, sem que os envolvidos tenham uma consciência clara da sua existência, o que dificulta a identificação antecipada e a gestão preventiva; o que significa que os líderes precisam estar atentos a sinais e condições que possam estimular o conflito, mesmo em estágios preliminares. Antecipar essas condições e investir em recursos e comunicação eficaz pode ser uma estratégia eficiente para mitigar o potencial de evolução para as próximas fases, preservando assim a união da equipe e prevenindo confrontos desnecessários.

O segundo estágio – o conflito percebido ou concretizado – ocorre quando os envolvidos começam a considerar, de maneira lógica e impessoal, a presença do conflito (Moura *et al.*, 2010). Em algumas situações, é possível resolver o conflito ainda nessa fase, antes que se intensifique e seja sentido de forma mais emocional. Outra definição menciona que os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas deles.

Já a terceira etapa – conhecida como conflito de sentido ou conflito afetivo – representa o momento em que o conflito começa a envolver emoções intensas, como hostilidade, medo, desconfiança e raiva (Moura *et al.*, 2010). Nesse ponto, o conflito é sentido emocionalmente pelos envolvidos, e o esforço se torna mais difícil de ignorar. É nesse estágio que as emoções passam a influenciar diretamente as percepções e reações das partes, aumentando a complexidade da gestão do conflito e exigindo maior habilidade de liderança para lidar com os sentimentos envolvidos de forma construtiva. A eficácia da gestão nesse momento depende da capacidade do líder de atuar como mediador, identificando as necessidades emocionais dos envolvidos e oferecendo suporte que evite a intensificação dos sentimentos negativos. Dessa forma, abordagem empática e assertiva pode transformar esse momento crítico em oportunidade de desenvolvimento e fortalecimento dos vínculos interpessoais (Moura *et al.*, 2010).

No quarto estágio – o conflito manifesto ou explícito – ocorre a ação, que pode ser o retraimento, a competição, o debate ou a busca de solução para o conflito. Trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização (Moura *et al.*, 2010).

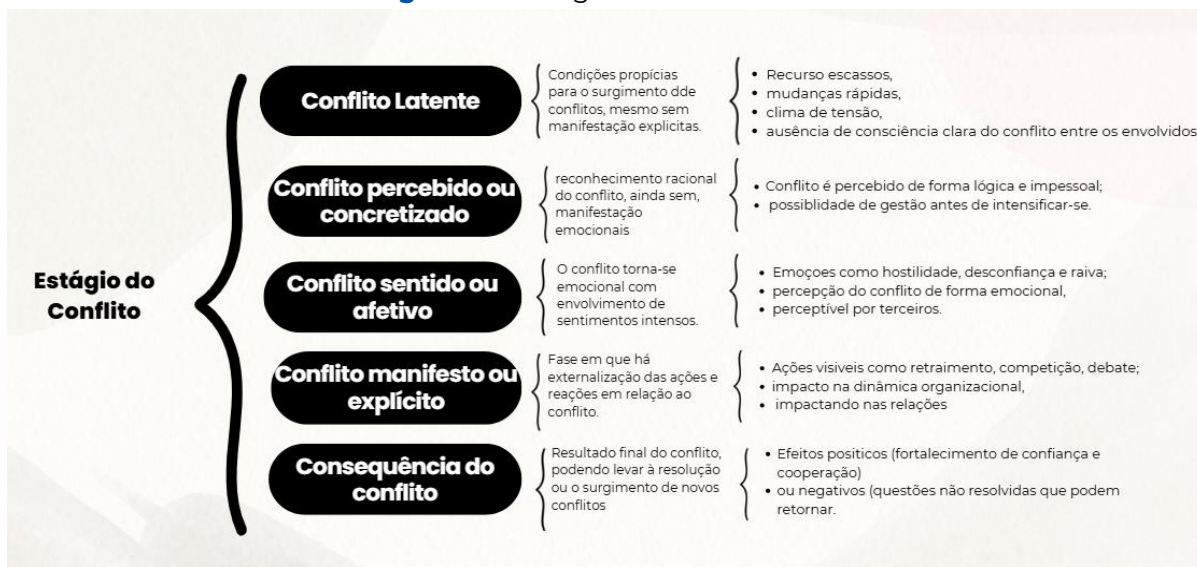
O quinto estágio – denominado consequência do conflito – representa o desfecho do processo e pode resultar tanto na resolução final quanto no surgimento de novos conflitos (Moura *et al.*, 2010). Nesse estágio, o conflito, se bem gerido, fortalece a cooperação e a confiança entre as partes, permitindo que os envolvidos sintam que as suas perspectivas foram respeitadas. No entanto, se o conflito for prolongado ou mal administrado, as questões subjacentes permanecerão latentes, podendo ressurgir no futuro. As consequências do conflito, portanto, refletem o processo de gestão realizado e determinam o ambiente organizacional futuro, influenciando a harmonia do ambiente organizacional.

Esses estágios descritos por Moura *et al.* (2010) destacam a importância de uma gestão de conflitos estruturada, que seja capaz de identificar as fases iniciais e intervir de forma significativa. Entender as nuances de cada fase permite que os líderes adotem estratégias adequadas para prevenir a escalada dos conflitos, promovendo, assim, ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e harmonioso. Esse tipo de gestão eficiente contribui para a resolução de conflitos imediatos e para a construção de uma cultura organizacional em que o diálogo e a cooperação são valorizados, fortalecendo a confiança entre as equipes e melhorando o clima organizacional.

A

Figura 2 é a representação visual dos avanços do conflito organizacional e as suas características, conforme descrito por Moura *et al.* (2010), permitindo uma visualização estruturada dos estágios do conflito e das particularidades de cada estágio, ajudando a compreender como a gestão pode adaptar as suas estratégias para lidar com cada estágio de maneira eficaz.

Figura 2 – Estágios do conflito



Fonte: elaborada pela autora, a partir de Moura et al. (2010).

Complementando essa perspectiva, Quinn *et al.* (2003) apresenta uma classificação dos conflitos em quatro estágios. O primeiro é o conflito latente, seguido pela fase de reconhecimento, na qual as pessoas ganham consciência cognitiva e emocional das divergências (Quinn *et al.*, 2003). No terceiro estágio, o conflito se torna explícito, motivando os envolvidos a adotarem comportamentos que visem a intensificar ou resolver o atrito, sejam positivos ou agressivos. O quarto e último estágio, segundo os autores, consiste no estágio no qual as ações tomadas no estágio anterior determinam o seu desfecho.

2.6 ESCALADA DO CONFLITO

Para identificar o método mais eficaz de resolução de conflitos, é necessário realizar um diagnóstico que considere a sua natureza, o histórico e estratégias de intervenção. Glasl (2020), economista austríaco e especialista em conflitos, delineou nove etapas da escalada do conflito, iniciando com divergências de opiniões que geram tensões. Essas tensões se transformam em conflitos quando os envolvidos não conseguem lidar construtivamente com as questões.

A proposta de Glasl (2020) sugere que cada etapa representa um limiar de estabilidade, permitindo reflexão antes de avançar para a próxima fase. Muitas vezes, os conflitos parecem surgir "de repente", devido à falta de reconhecimento ou à evitação nos estágios iniciais. No início, as diferenças são objetivas e controláveis, mas à medida que o

conflito evolui, se torna incontrolável, envolvendo desentendimentos sobre a própria solução do conflito.

Nessas fases avançadas, a intervenção externa torna-se necessária, seja por meio de amigos, de professores ou de mediadores profissionais. Glasl (2020) ilustra essa escalada como uma descida por degraus, culminando na violência física. Em situações de conflito, a capacidade de encontrar soluções pacíficas diminui. Portanto, quanto mais cedo os indivíduos encontrarem um ambiente propício para a resolução construtiva dos conflitos, maior será a probabilidade de sucesso. As nove etapas do conflito podem ser agrupadas em três blocos principais, refletindo a complexidade e a dinâmica das interações humanas.

Segundo Glasl (2020), na primeira etapa da escalada do conflito, as partes envolvidas conseguem gerenciar a situação, buscando soluções colaborativas e reconhecendo a possibilidade de ganhos mútuos. A dinâmica se alterna entre comportamentos competitivos e colaborativos, com foco nas diferenças e no problema em si. À medida que as opiniões divergem, inicia-se o autocontágio, quando os indivíduos se deixam afetar pela situação, contribuindo para a escalada do conflito. Nesse momento, cada parte percebe o conflito de forma distinta, influenciada por suas experiências e crenças, levando a soluções divergentes.

O primeiro degrau da escalada, denominado endurecimento, envolve diferentes soluções para o mesmo problema, com leve aumento de tensão, mas ainda há espaço para diálogos e pedidos de desculpas. No segundo degrau, o debate se intensifica caracterizado pela polarização, em que as partes se tornam incapazes de compreender as razões do outro, mantendo-se presas em suas posições. A competição e a cooperação se alternam, mas o diálogo começa a falhar, semelhante a um mar calmo que, apesar de suas ondas pequenas, pode surpreender o nadador.

No terceiro degrau, a ação substitui as palavras, e os debates tornam-se infrutíferos, resultando em desconfiança e mal-entendidos. O controle se perde, e inicia-se uma dinâmica de ganhos unilaterais no segundo bloco de degraus, onde um lado ganha e o outro perde, deslocando o foco das questões para as pessoas envolvidas. A partir do quarto degrau, começam os julgamentos e a formação de coalizões,

aumentando a polarização e promovendo alianças que reforçam a imagem negativa do outro.

Na quinta etapa, o conflito se torna mais dramático, tocando em questões morais e levando a uma percepção distorcida das intenções do adversário. A dignidade é ameaçada, e um ataque à imagem do outro se inicia, resultando em um contra-ataque e na perda da humanidade, conhecida como "perda do rosto". Finalmente, na sexta etapa, surgem ameaças que intensificam o conflito, com respostas a essas ameaças se tornando inevitáveis (Glasl, 2020).

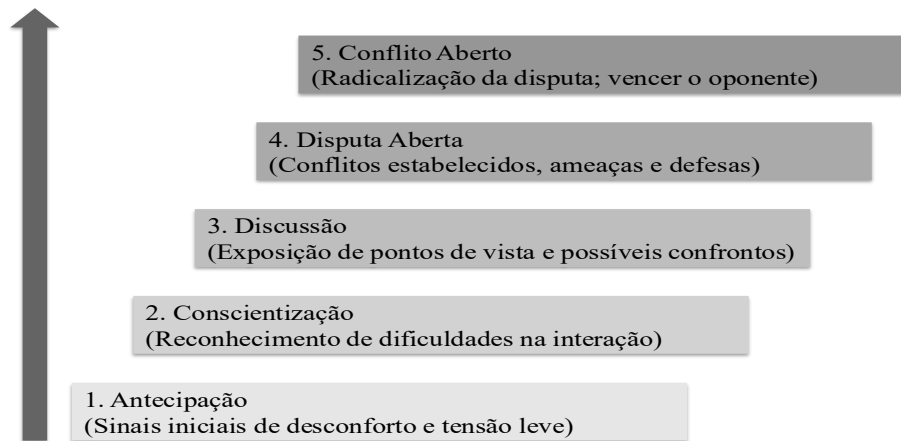
Segundo Sabbag (2018), a relação interpessoal apresenta diversas fontes potenciais de conflito, como discordâncias, antagonismo de interesses, incompatibilidade de valores, desigualdade de poder e diferenças culturais. No ambiente organizacional, essas fontes são ampliadas e incluem ainda o desconforto diante de mudanças, a insatisfação com metas e prioridades, a escassez de recursos, as soluções adotadas, além das tensões entre indivíduos, setores e até entre organizações distintas.

O autor destaca a sutil diferença entre tensão e conflito, o que dificulta a identificação precisa do momento em que o conflito se instala e de como se intensifica. A gestão dos conflitos deve ser compatível com o seu grau de complexidade, sendo que, quanto maior o nível de conflito, mais desafiadora será a sua gestão. Daí a importância de compreender a escalada dos conflitos, dividida em cinco níveis progressivos (Sabbag, 2018).

O primeiro nível é denominado antecipação, no qual surgem os primeiros sintomas de desconforto e incômodo; o segundo é a conscientização, momento em que se percebe a existência de dificuldades no processo de interação. Em seguida, há a discussão, fase em que os diferentes pontos de vista são apresentados, as posições são demarcadas e podem ocorrer confrontos. A quarta etapa, disputa aberta, caracteriza-se pela consolidação dos antagonismos, surgimento de ameaças e defesas, e possíveis divisões. Por fim, a fase de conflito aberto representa a radicalização da disputa, com o objetivo de vencer e de derrotar o oponente, visando que um dos lados saia como vitorioso (Sabbag, 2018).

Os cinco níveis da escalada de Conflitos apresentada por Sabbag (2018) se encontram na Figura 3.

Figura 3 – Cinco níveis da escalada de Conflitos



Fonte: elaborada pela autora, a partir de Sabbag (2018).

Como salienta Sabbag (2018), a gestão de conflitos depende, entre outros fatores, da forma como os envolvidos percebem o problema, das habilidades de comunicação interpessoal e da existência de um ambiente que favoreça o diálogo. Ainda segundo o autor, o conflito pode ser uma oportunidade de crescimento e transformação, desde que seja reconhecido e conduzido adequadamente. Nesse sentido, o papel do gestor torna-se essencial como mediador e como agente que promove a escuta ativa, o respeito mútuo e a busca de soluções colaborativas. Ao compreender a dinâmica dos conflitos e os seus estágios, torna-se possível minimizar danos, fortalecer relações e construir ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

Weingart *et al.* (2015) situam a gestão de conflitos dentro da teoria da comunicação, ao considerarem que a forma como os indivíduos se comunica pode tanto escalar quanto desescalar o conflito. Parte-se da premissa de que todo processo comunicacional, inclusive em situações conflituosas, envolve emissor, receptor, mensagem e ruídos. Nesse sentido, tanto as informações trocadas quanto as emoções ativadas podem contribuir para a intensificação ou para o arrefecimento do conflito.

Desde a fase de discussão, a forma como uma das partes se expressa pode provocar diferentes interpretações na outra, o que influencia diretamente o rumo da interação. Os autores defendem que quanto mais direta e intensa for a expressão de sentimentos negativos, maior será a probabilidade de escalada. A comunicação direta caracteriza-se pela oposição explícita, enquanto a não direta é marcada por ambiguidade, podendo ocorrer por meio de intermediários ou

manifestar-se em formas como o sarcasmo – uma conduta não assertiva e, muitas vezes, passivo-agressiva (Weingart *et al.*, 2015).

A intensidade da oposição está relacionada à força e à energia com que se comunica o desagrado, podendo configurar uma disputa aberta, marcada por enfrentamentos verbais e radicalização das posições. Esse tipo de interação favorece o “entrincheiramento” das partes, dificultando o diálogo e a construção de soluções (Weingart *et al.*, 2015).

Outro fator relevante é a influência da cultura na forma como o conflito é comunicado; a cultura impacta a expressão, a percepção e a resolução de conflitos. Lin *et al.* (2016) observam que, em contextos culturais como o chinês, a estratégia de “conceder” superficialmente tende a ser socialmente valorizada, embora nem sempre conduza à resolução efetiva. Essa prática pode gerar sentimento de frustração e ansiedade. Por outro lado, a utilização do pronome “nós” pelas partes envolvidas contribui para reduzir a tensão emocional, favorecendo o senso de unidade e colaboração.

Com base nessas reflexões, Sabbag (2018) apresenta recomendações práticas para lidar com conflitos de forma eficaz. Em primeiro lugar, destaca-se a importância do controle emocional. Quando uma das partes está emocionalmente desequilibrada – sentindo raiva, mágoa ou frustração –, o aconselhável é o afastamento momentâneo para evitar reações impulsivas. Da mesma forma, quando o outro manifesta raiva, recomenda-se esperar o desabafo emocional antes de retomar o diálogo. A resiliência é apontada como competência fundamental nesse processo, uma vez que permite maior domínio das emoções.

Em segundo lugar, é essencial reconhecer sinais verbais e não verbais. Indicadores de *rappport* e cooperação, como tom de voz brando, escuta ativa, contato visual e linguagem corporal aberta, ajudam a desescalar o conflito. Sinais de impaciência, braços cruzados, olhar desviado e ausência de espelhamento indicam resistência e aumento da tensão. Quando identificados, devem ser enfrentados com estratégias que promovam o reequilíbrio da comunicação (Sabbag, 2018).

Ainda segundo esse autor, no caso de mensagens negativas e intensamente diretas, a recomendação é que respondam com perguntas. É o tipo de enfoque que estimula a racionalidade, promove

o interesse genuíno pelo outro e contribui para o deslocamento da discussão de posições rígidas para uma perspectiva mais aberta ao entendimento. A técnica da paráfrase também é destacada como ferramenta poderosa, pois demonstra escuta ativa, reduz ambiguidades e permite a validação do discurso do interlocutor (Sabbag, 2018).

Nesse novo contexto de comunicação, a escuta proativa e reflexiva torna-se indispensável. Demonstra disposição para compreender o outro, facilita o reconhecimento de sentimentos e contribui para a construção de um ambiente cooperativo. Quando se modera a intensidade emocional e se aumenta a assertividade, torna-se possível avançar para soluções de tipo ganha-ganha (Sabbag, 2018).

Concluído o processo de resolução, é fundamental que ambas as partes validem a solução encontrada e expressem a concordância em encerrar o conflito. Esse encerramento simbólico reforça uma nova qualidade de comunicação entre os envolvidos, estabelecendo bases mais sólidas para futuras interações. O êxito na gestão de conflitos fortalece a resiliência individual e coletiva, definida por Sabbag (2018) como a competência para enfrentar crises e recuperar-se de situações de *stress* e adversidade. Em contrapartida, o insucesso transforma o conflito em crise, com efeitos negativos para os indivíduos e para a organização como um todo.

2.7 GESTÃO DE CONFLITOS

De acordo com Nascimento e Simões (2011), a gestão de conflitos nas organizações configura-se como um tema de ampla relevância e debate contínuo na literatura científica, especialmente devido à sua influência direta na dinâmica das relações interpessoais e nos resultados organizacionais. Para Malakowsky e Kassick (2014), o processo de gestão de conflitos se inicia com o reconhecimento das situações conflitantes e a subsequente criação de soluções efetivas e estratégicas para lidar com tais situações. Nesse sentido, Robbins, Decenzo e Wolter (2013) contribuem ao conceituar a gestão de conflitos como um método sistemático voltado para a identificação, análise e resolução de conflitos de forma razoável, equitativa e competente, conforme se observa na

Figura 4.

Figura 4 – Método Sistemático de gestão de conflitos



Fonte: elaborada pela autora, a partir de Malakowsky e Kassick (2014) e Robbins, Decenzo e Wolter (2013).

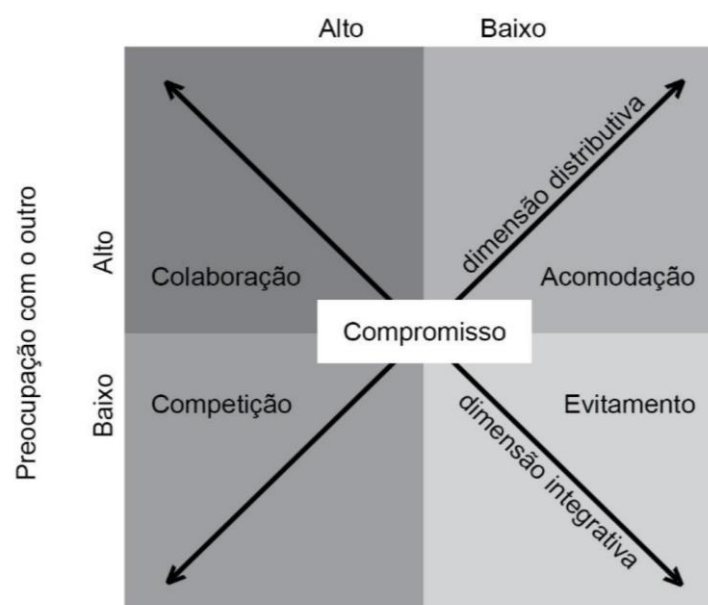
Segundo Rahim (2000), a gestão de conflitos não implica necessariamente evitar, reduzir ou encerrar o conflito; pelo contrário, envolve o desenvolvimento de estratégias eficazes para minimizar as disfunções e maximizar as funções construtivas dos conflitos, de modo a promover o aprendizado e a eficácia organizacional. Oliveira e Pizzoni (2021) reforçam essa visão, afirmando que o conflito pode, muitas vezes, ser uma força positiva dentro das organizações, estimulando o crescimento e a inovação. Conforme apontam Gesing *et al.* (2021), o gerenciamento dos conflitos possibilita às organizações melhor utilização do seu capital humano, resultando em maior sinergia e desenvolvimento organizacional. Burbridge e Burbridge (2012) concluem que o reconhecimento precoce dos conflitos e a adoção de medidas proativas são fundamentais para prevenir impactos negativos no ambiente organizacional, como redução do desempenho coletivo e individual, deterioração do clima organizacional e aumento de tensões interpessoais.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2013), existem cinco abordagens centrais para a gestão de conflitos, a saber: fuga ou evitamento, acomodação, competição por poder, compromisso e colaboração. Trata-se de abordagens orientadas pela interação entre dois fatores: a preocupação do indivíduo com os seus próprios interesses e a preocupação com os interesses dos demais envolvidos (Robbins; Decenzo; Wolter 2013). Contudo, conforme destacado pelos autores, nenhuma dessas abordagens é universalmente eficaz, sendo essencial compreender o contexto e os objetivos específicos de cada situação para a escolha da estratégia mais apropriada.

Gesing *et al.* (2021) reforçam essa ideia ao argumentar que não existe uma solução única ou padronizada para a gestão de conflitos. Cada situação conflituosa deve ser analisada de forma individualizada, levando em consideração as especificidades do contexto social, cultural e profissional no qual está inserida, bem como as características dos colaboradores envolvidos. Essa perspectiva considera que os conflitos organizacionais não são eventos isolados, mas, sim, fenômenos complexos que emergem das interações humanas e das estruturas institucionais. Nesse sentido, Rahim (2002) contribuiu significativamente para a compreensão do tema ao propor o Modelo de Interesse Duplo (*Dual Concern Model*), que estruturou as estratégias de colaboração, acomodação, competição, evitamento e compromisso em função do grau de interesse do indivíduo em atender às suas próprias necessidades e/ou às necessidades do outro. Essa abordagem fornece base teórica robusta para entender como os interesses pessoais e interpessoais moldam as dinâmicas de conflito e as estratégias de resolução.

Segundo Vale *et al.* (2020), a adaptação do *Dual Concern Model* por Rahim (2002), representada na Figura 5, exemplifica de maneira didática as interações entre as dimensões de preocupação com o próprio indivíduo e preocupação com o outro.

Figura 5 – Dual Concern Model, Estilos de Gestão de conflitos e dimensões distributiva e integrativa



Fonte: adaptada de Rahim (2002).

Essa representação gráfica permite compreender como os diferentes estilos de gestão de conflitos são distribuídos ao longo dessas duas variáveis e como essas interações influenciam o comportamento e as decisões no contexto organizacional. Assim, ao adotar abordagem contextualizada para a gestão de conflitos, os líderes têm a oportunidade de minimizar impactos negativos, promover ambiente de trabalho mais colaborativo e garantir que os resultados organizacionais sejam atingidos de forma sustentável e harmoniosa (Vale et al., 2020).

No contexto da gestão de conflitos, é essencial destacar as estratégias propostas por Rahim (2002), que delineiam abordagens específicas para lidar com situações de tensão organizacional:

- a) Estratégia de colaboração ou integração – essa abordagem enfatiza a busca de soluções mutuamente benéficas, nas quais ambas as partes procuram satisfazer os seus interesses ao mesmo tempo em que preservam os interesses da outra. A colaboração exige alto grau de criatividade e flexibilidade, focando em pontos de convergência e valores compartilhados para desenvolver alternativas inovadoras que beneficiem todas as partes envolvidas. Segundo Rahim (2002), essa estratégia é considerada ideal para conflitos complexos, nos quais os objetivos de ambas as partes podem ser integrados;**
- b) Estratégia de acomodação ou obediência – caracteriza-se pela disposição de uma das partes em ceder aos interesses da outra; frequentemente, com o intuito de preservar relacionamentos ou obter ganhos futuros. Essa abordagem é comum em situações onde há um desequilíbrio de poder ou quando a relação hierárquica demanda uma postura mais conciliadora, como entre subordinados e superiores. Rahim (2002) observa que essa estratégia pode ser útil para preservar a harmonia no curto prazo, mas pode levar a insatisfações se utilizada de forma recorrente ou unilateral;**
- c) Estratégia de competição ou domínio – este estilo centra-se na imposição dos interesses próprios em detrimento dos da outra parte. A competição pode ser apropriada em situações que requerem decisões rápidas, execução de medidas impopulares ou quando as consequências são mais críticas para uma das partes envolvidas. No entanto, Rahim (2002) alerta que esse método, embora eficaz em contextos emergenciais, pode não ser apropriado para conflitos que**

demandem cooperação ou que envolvam questões complexas, devido ao seu potencial de deteriorar relações interpessoais;

- d) **Estratégia de evitamento** – essa abordagem consiste na tentativa de evitar ou adiar a resolução do conflito, sendo mais adequada em situações em que o problema é considerado irrelevante ou quando ambas as partes têm baixo interesse em resolvê-lo. Montes *et al.* (2012) e Rahim (2002) argumentam que essa estratégia pode ser útil para ganhar tempo e refletir sobre o conflito, mas ressaltam que a sua aplicação prolongada pode levar à insatisfação das partes envolvidas, pois a ausência de resolução direta pode perpetuar tensões latentes;
- e) **Estratégia de compromisso** – trata-se de abordagem intermediária, na qual ambas as partes concordam em fazer concessões para alcançar solução parcial ou satisfatória para ambas. Essa estratégia é particularmente eficaz em situações de impasse, em que os objetivos das partes são mutuamente exclusivos ou quando os indivíduos envolvidos possuem poderes e interesses equilibrados na negociação. Rahim (2002) ressalta que o compromisso é apropriado em contextos que demandam soluções práticas e rápidas, mas pode não ser ideal para conflitos que exijam soluções criativas ou integrais.

○ **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Sintetiza as principais informações sobre as estratégias de gestão de conflitos com base no *Dual Concern Model*.

Quadro 2 – Estratégias de Gestão de Conflitos				
Estratégia	Descrição	Preocupação com o Próprio Interesse	Preocupação com o Interesse do Outro	Dimensão
Colaboração	Busca soluções integrativas que atendam às necessidades de ambas as partes, promovendo ganhos mútuos e	Alta	Alta	Integrativa

	fortalecendo relacionamentos.			
Competição	Prioriza os próprios interesses em detrimento dos do outro, geralmente impondo a própria posição, comum em situações de alta pressão.	Alta	Baixa	Distributiva
Acomodação	Dá prioridade aos interesses do outro em detrimento dos próprios, frequentemente cedendo para satisfazer a outra parte.	Baixa	Alta	Distributiva
Evitamento	Evita o conflito ao não tomar medidas para resolvê-lo, negligenciando os interesses de ambas as partes e adiando uma solução.	Baixa	Baixa	Nenhuma/Indefinida
Compromisso	Encontra um equilíbrio moderado entre as partes, onde ambas cedem parcialmente para alcançar uma solução intermediária.	Média	Média	Mista (Distributiva e Integrativa)

Fonte: elaborado pela autora, a partir de Rahim (2002).

Rahim (2002) defende que nenhum estilo de gestão de conflitos é intrinsecamente superior aos demais, visto que a eficácia de cada um dos cinco estilos depende exclusivamente do contexto e das especificidades de cada situação. Assim, uma gestão de conflitos organizacionais eficaz requer uma aplicação criteriosa e estratégica de cada estilo, aproveitando suas características conforme o contexto. Embora para Rahim a colaboração seja reconhecida como uma das estratégias mais eficazes de gestão de conflitos, pois visa a alcançar soluções que atendam aos interesses de todas as partes envolvidas. No entanto, a sua aplicação enfrenta obstáculos, como a dificuldade em formular problemas de maneira integrada ou a ausência de um diálogo eficaz entre os envolvidos. Essas barreiras frequentemente resultam em soluções subótimas, onde o potencial de maximização dos benefícios é comprometido em favor de compromissos que não atendem plenamente às necessidades de nenhum dos lados.

Além da escolha adequada das estratégias, destaca-se a importância dos fatores humanos e comunicacionais. Nesse sentido, Oliveira e Pizzoni (2021) observam que a comunicação é identificada como o principal fator gerador de conflitos nas instituições públicas. Nesse mesmo sentido, estudo de Campos e Campos (2024) identificou que, tanto em organizações públicas quanto privadas, a falta de comunicação entre os colaboradores é apontada como a principal fonte geradora de conflitos, impactando negativamente o desempenho, a produtividade e a qualidade do atendimento. Os autores destacaram que, enquanto no setor privado são aplicadas práticas de negociação como reuniões e mediação para tratar os conflitos, no setor público, os servidores relataram a inexistência de mecanismos estruturados para lidar com as divergências, o que evidencia a carência de uma liderança preparada para intervir de forma proativa. Esse contraste reforça a importância do líder como mediador e gestor emocional, capaz de criar espaços de diálogo e adotar práticas que favoreçam a prevenção e a resolução eficaz de conflitos, assegurando um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Os conflitos, na sua maioria, estão associados a relacionamentos interpessoais que não são devidamente mediados pelos líderes, devido à carência de habilidades técnicas para lidar com questões humanas e à sobrecarga de trabalho resultante da insuficiência de servidores. Essa situação contribui para o aumento da desmotivação dos colaboradores e desencadeia um processo de adoecimento organizacional. Nesse cenário, os autores destacam a imprescindibilidade de competências emocionais, como a empatia e o controle emocional, para a gestão bem-sucedida na condução de conflitos interpessoais; enfatizam que compreender as partes envolvidas, agir com neutralidade e buscar identificar as causas e os responsáveis pelo conflito são passos fundamentais para minimizar os impactos negativos e promover um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Complementando essa análise, Cunha et al. (2023) apontam que o aprofundamento na compreensão das raízes dos conflitos e das dinâmicas que os envolvem é fundamental para a implementação de estratégias eficazes de gestão. Nesse sentido, o diálogo construtivo desempenha papel central, permitindo que disputas sejam resolvidas de forma colaborativa, fortalecendo as relações interpessoais e promovendo ambiente mais harmonioso no trabalho.

Além do diálogo, Oliveira e Pizzoni (2021) sugerem a adoção da gestão participativa como alternativa eficaz na resolução de conflitos. Abordagem que permite que os servidores expressem as suas ideias e participem ativamente dos processos estratégicos e das tomadas de decisão institucionais. Para os autores, ao adotar essa prática, os colaboradores tendem a sentir-se mais valorizados, e a busca pelos objetivos e metas organizacionais torna-se um esforço conjunto, promovendo maior engajamento e alinhamento de todos os envolvidos.

No entanto, os autores observam que nas instituições públicas os líderes, com frequência, priorizam questões relacionadas às tarefas, deixando em segundo plano as relações interpessoais. Essa postura pode ser atribuída à insegurança ou a um déficit cognitivo, que faz com que os líderes não se sintam preparados para mediar conflitos de relacionamento. Essa lacuna nas competências é agravada pela sobrecarga dos setores, que gera descontentamento, desmotivação e acúmulo de tarefas, impactando negativamente o processo de trabalho e intensificando os conflitos interpessoais (Oliveira; Pizzoni, 2021).

Diante disso, torna-se evidente a necessidade de investir em práticas que integrem competências emocionais e gestão participativa para criar ambientes organizacionais mais harmônicos, colaborativos e alinhados aos objetivos institucionais.

A gestão de conflitos surge, assim, como uma prática estratégica e necessária, capaz de transformar situações potencialmente disfuncionais em oportunidades de aprendizado, inovação e fortalecimento das relações interpessoais (Nascimento; Simões, 2011; Malakowsky; Kassick, 2014). Trata-se de processo contínuo que envolve o reconhecimento precoce dos sinais de tensão, a compreensão das causas subjacentes e a adoção de estratégias de resolução adequadas, sempre pautadas pelo diálogo, pela empatia e pela busca por soluções colaborativas.

Essa abordagem não visa à eliminação total dos conflitos – algo irrealista e até contraproducente –, mas, sim, a sua condução de forma produtiva e ética, minimizando impactos negativos e potencializando os seus aspectos construtivos (Oliveira; Pizzoni, 2021; Gesing et al., 2021). Nesse sentido, a gestão eficaz de conflitos pressupõe competências interpessoais avançadas, especialmente por parte das lideranças, cujo

papel é central na mediação, facilitação e orientação de processos conflitivos rumo a desfechos positivos.

Diante das múltiplas perspectivas teóricas apresentadas, compreende-se que o conflito é uma interferência inerente às interações humanas e organizacionais, atuando como elemento dinâmico nas relações institucionais. Embora frequentemente vinculado a esforços e desafios, não deve ser visto unicamente como obstáculo, mas como potencial agente de transformação e crescimento organizacional – desde que conduzido por meio de práticas de gestão estratégicas e conscientes (Malakowsky; Kassick, 2014; Oliveira; Pizzoni, 2021). Nesse sentido, a literatura reforça que a ausência de conflitos não é sinônimo de harmonia; assim como a sua presença não indica, necessariamente, disfuncionalidade.

Portanto, a gestão de conflitos não deve almejar a sua completa eliminação, mas, sim, a sua mediação eficaz e construtiva, de forma a transformar divergências em oportunidades de aprendizado, fortalecimento das relações interpessoais e inovação institucional. Nesta pesquisa, adota-se a concepção de conflito como um processo natural e contínuo, marcado pelo confronto de interesses, valores e percepções distintas, cuja resolução adequada pode contribuir de forma significativa para a melhoria das dinâmicas organizacionais e para o desenvolvimento humano dentro das instituições.

2.8 LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS

De acordo com Barbosa (2015), o conflito é uma realidade presente no ambiente organizacional e exige atenção quanto à forma como é integrado. O modo como lida com os conflitos pode evitar disfunções no clima organizacional e até mesmo promover um ambiente de crescimento.

Ademais, a dinâmica das organizações contemporâneas exige a efetivação de políticas e estratégias eficazes para a gestão de conflitos no ambiente interno, destacando-se a atuação da liderança como mecanismo central nesse processo (Kumenda, 2024). De acordo com o autor, os conflitos podem desempenhar um papel positivo ao promover a diversidade de ideias e perspectivas entre os colaboradores, tornando-se prejudiciais apenas quando afetam os relacionamentos interpessoais, a produtividade ou a consecução dos objetivos estratégicos. Kumenda (2024) também ressalta a importância da

cultura de mediação como ferramenta para a resolução de conflitos, defendendo ações pedagógicas e psicológicas por parte dos líderes, incluindo diálogo contínuo, respeito às diferenças, fortalecimento do espírito de equipe e motivação.

Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017, p. 42) afirmam que “o líder precisa ter competências, habilidades e atitudes para gerir os conflitos”. Montezano, França e Matos (2024) ressaltam que a gestão de conflitos é uma competência essencial para o exercício da liderança, demandando postura equilibrada e imparcial, capaz de garantir a resolução de divergências de maneira justa e alinhada aos interesses institucionais. Nesse sentido, os autores propõem uma matriz de competências gerenciais composta por 15 competências validadas, as quais, embora guardem similaridade com modelos amplamente reconhecidos na literatura e em secretarias estaduais, apresentam especificidades próprias. Essas competências estão organizadas em quatro domínios fundamentais: estratégia e inovação, processos internos, resultados e relações interpessoais, sendo o último particularmente relevante para a gestão eficaz de conflitos organizacionais. Destaca-se que essa matriz não se limita a reproduzir padrões preexistentes, pois incorpora competências não contempladas em outras abordagens, evidenciando a necessidade de uma visão gerencial dinâmica e adaptada às especificidades do contexto da administração pública. Nesse cenário, reforça-se que a liderança, ao reunir competências técnicas e emocionais, torna-se peça-chave para a mediação de conflitos e para a construção de ambientes colaborativos (Ruffatto; Pauli; Ferrão, 2017), sendo a gestão de pessoas uma das dimensões mais complexas e decisivas para o sucesso das organizações (Ferreira, 2017).

A perspectiva apresentada no parágrafo anterior está alinhada à compreensão de que a gestão de conflitos constitui uma habilidade indispensável para aqueles que exercem função de liderança, independentemente da área de atuação. Essa competência interpessoal é considerada essencial, pois possibilita a mediação de divergências e a construção de um ambiente organizacional mais equilibrado. Nesse sentido, Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017) reforçam que o líder deve desenvolver competências técnicas e habilidades e atitudes que favoreçam a condução adequada dos conflitos no ambiente de trabalho.

Complementarmente, Ferreira (2017) destaca que os conflitos – inevitáveis nas organizações – podem transformar-se em oportunidades de melhoria, ajustando processos e fortalecendo vínculos internos. Os conflitos não devem ser percebidos exclusivamente como elementos prejudiciais, pois podem desempenhar papel transformador, impulsionando mudanças e promovendo aprimoramentos institucionais (Toledo et al., 2021).

Neiva e Silva (2020, p. 72) destacam o papel fundamental do líder dentro da organização, pois “a liderança é o poder de motivar as pessoas para atingir um objetivo comum”. Nesse sentido, Ruffatto, Pauli e Rufão (2017) distinguem o perfil do chefe do perfil do líder, destacando que o líder se diferencia por ir além do mero cumprimento das suas atribuições formais. Para o autor, o líder assume papel fundamental para inspirar pessoas, produzir resultados, resolver conflitos e promover a motivação contínua da sua equipe, apresentando de forma mais estratégica e voltada para o desenvolvimento humano e organizacional.

Segundo Barbosa (2015), sob essa ótica, o papel do líder enquanto mediador emocional assume caráter essencial para a construção e manutenção de clima organizacional colaborativo. Ao promover ambiente seguro, no qual os membros da equipe se sintam encorajados a expressar as suas opiniões e a enfrentar desafios, o líder transforma o conflito em oportunidade para o crescimento individual e coletivo e para a melhoria contínua das dinâmicas de trabalho.

Barbosa (2015) ainda ressalta que a postura do líder vai além da mera gestão de conflitos, atuando como facilitador que utiliza essas situações para estimular o desenvolvimento das competências dos colaboradores e fortalecer as relações interpessoais. Nesse sentido, o conflito não é visto apenas como algo a ser resolvido, mas como uma ferramenta estratégica para impulsionar a evolução do grupo e alcançar os objetivos institucionais. Corroborando essa visão, Oliveira e Pizzoni (2021, p. 21) destacam:

Compreende-se a importância de competências emocionais, como a empatia e o controle emocional ao se retratar ao conflito, procurar entender as partes envolvidas e agir com neutralidade diante dos fatos ocorridos para conseguir identificar o fato gerador e o responsável, com capacidade de amenizar as consequências que serão geradas.

A competência emocional do líder é amplamente reconhecida como fator essencial para o sucesso na gestão de conflitos, desempenhando papel determinante na promoção de ambientes organizacionais harmoniosos e produtivos. Segundo Moraes (2021), cabe ao líder proporcionar as condições necessárias para que a equipe desempenhe as suas atividades de maneira eficiente, incentivando a cooperação e fomentando ambiente sustentável, no qual os desafios sejam vistos como oportunidades de aprendizado e superação. Um líder bem-preparado gerencia conflitos e os utiliza como estímulos para o desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos membros da equipe, transformando divergências em momentos de crescimento e fortalecimento organizacional.

Nesse contexto, a abordagem proativa e diplomática do líder diante de desentendimentos torna-se imprescindível. Cunha et al. (2023) enfatizam que, ao lidar com divergências entre colaboradores, é fundamental adotar práticas que priorizem a escuta ativa das partes envolvidas, a análise imparcial dos diferentes pontos de vista e a identificação de interesses em comum. Tais ações favorecem a resolução amigável dos conflitos e contribuem para a criação de ambiente organizacional mais colaborativo, no qual os objetivos coletivos são priorizados sem desconsiderar as necessidades individuais. Assim, o líder emocionalmente competente se torna um facilitador de diálogos construtivos, promovendo o alinhamento das equipes e reforçando o comprometimento com os valores e metas institucionais.

Nesse sentido, Nascimento e Simões (2011, p. 602), entendem que

Pode-se perceber, também, que o papel do gestor é fundamental na solução dos conflitos e que, dependendo de sua atuação, os conflitos podem se tornar funcionais ou disfuncionais. Além disso, averiguamos que o gestor pode utilizar diferentes abordagens para cada situação conflituosa e que, por vezes, a mediação de um agente externo ao conflito pode colaborar para um desfecho mais favorável aos envolvidos.

A competência emocional do líder emerge como elemento indispensável na gestão eficaz de conflitos; perfil importante para o equilíbrio e a harmonia nas dinâmicas organizacionais. Barbosa (2015, p. 46) destaca que “o bom líder deve ser capaz de perceber situações conflitivas, observando o momento como mais um desafio, permitindo,

assim, que a sua equipe de trabalho seja bem-sucedida”. Esse entendimento enfatiza a habilidade do líder em transformar adversidades em oportunidades de crescimento, ao adotar uma postura proativa e orientada para a superação de desafios em conjunto com a sua equipe.

No mesmo sentido, Toledo et al. (2021) reforçam o impacto significativo que a postura do líder, enquanto gestor emocional, exerce sobre os membros de uma equipe. Esses autores argumentam que a omissão do líder frente a conflitos contribui para agravar a situação, uma vez que os colaboradores, ao não receberem direcionamento claro, podem perder o controle sobre as suas ações e tomar decisões inadequadas. Sob essa perspectiva, a competência emocional do líder torna-se essencial para a gestão dos processos de conflito, pois a sua conduta influencia diretamente o comportamento da equipe, promovendo ambiente de maior equilíbrio, cooperação e eficiência.

Portanto, o líder emocionalmente habilidoso desempenha papel determinante na identificação e mediação de conflitos, evitando que situações conflitivas escalem e utilizando-as como instrumentos para o fortalecimento das relações interpessoais e para o alcance dos objetivos organizacionais (Barbosa, 2015; Toledo et al. 2021).

Logo, de acordo com Taveira (2015, p. 82) “a boa interação do líder com os membros é um fator importante na colaboração, que impulsiona os membros a trabalhem em conjunto em prol do objetivo ou determinada tarefa em questão”.

Segundo Nascimento e Simões (2011), o papel do gestor é determinante na resolução de conflitos, sendo a sua atuação fator que influencia diretamente se os conflitos assumirão caráter funcional ou disfuncional. Os autores também ressaltam que os líderes dispõem de diversas abordagens para lidar com situações conflitivas, devendo selecionar a mais adequada conforme o contexto. Em certos casos, a mediação de um agente externo ao conflito pode contribuir significativamente para alcançar um desfecho mais favorável para todas as partes envolvidas, promovendo soluções mais equilibradas e satisfatórias. Assunção e Gomes (2020) acrescenta que o líder não pode se restringir a apenas resolver conflitos, deve compreender as suas causas e buscar soluções que evitem impactos negativos na produtividade, na motivação e na saúde mental dos colaboradores (Assunção e Gomes, 2020, p. 9).

A importância do líder na Gestão de Conflitos não é apenas para "remediar uma confusão", mas sim para identificar as causas de conflitos que ocorrem entre os colaboradores de uma empresa, escutar as partes envolvidas, resolver a situação para que não ocasionem impactos que gerem improdutividade e saiba sanar os problemas que levaram a tal ocasião. Quando um líder despreparado se depara com tais circunstâncias mencionadas no decorrer desse trabalho pode gerar não só improdutividade, mas desmotivação, problemas psicológicos e modificá-las de tal forma que seja irreversível a situação.

Nesse sentido, o estudo de Grube e Trevelin (2019) proporciona uma análise relevante sobre a importância do papel do líder na resolução de conflitos organizacionais, ressaltando como a sua atuação impacta diretamente o desempenho das equipes e a eficiência global das organizações. Os autores evidenciam que a contratação e a capacitação de líderes com competências adequadas são estratégias indispensáveis para evitar a escalada de conflitos e transformar desafios em oportunidades de crescimento e inovação. Nesse sentido, é fundamental que as organizações invistam em ferramentas e metodologias que auxiliem os líderes a implementarem práticas assertivas e eficazes, promovendo o alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e as metas institucionais.

Conforme Grube e Trevelin (2019) e Nascimento e Simões (2011), conclui-se que a liderança eficaz é elemento essencial para a construção de um ambiente organizacional saudável. Essa liderança deve ser apoiada em uma gestão de conflitos estruturada em técnicas de diálogo construtivo, mediação imparcial e estratégias voltadas para o fortalecimento das relações interpessoais. Tais práticas mitigam os efeitos negativos dos conflitos e potencializam o desenvolvimento das equipes, favorecendo a coesão e a produtividade organizacional.

No mesmo sentido, Lopes, Moraes e Souza (2023) afirmam que uma boa liderança necessita de características que possam influenciar o bom desenvolvimento de todos os indivíduos que compõem uma organização. Segundo Moraes (2021, p. 5) "o líder que consegue administrar conflitos, motivar as pessoas, enfim aquele que busca influenciá-las de modo a persistirem num objetivo com determinação, pode ser a solução para as mais diversas situações".

Neiva e Silva (2020) identificam uma série de características essenciais para a atuação de líderes na gestão de conflitos do terceiro

setor, destacando atributos como autonomia, dinamismo, responsabilidade, compromisso, profissionalismo, pontualidade, respeito, abertura ao diálogo, capacidade de planejamento e habilidade para motivar colaboradores. Embora, de início, sejam voltadas para o terceiro setor, essas competências podem ser amplamente aplicadas à administração pública, onde a liderança requer habilidades de gestão e compromisso ético e social, para a promoção do bem comum.

Tavares, Rouco e Carvalho (2015) concluem que as diferentes dimensões da liderança têm correlações com o estilo de gestão de conflitos, sendo observada uma manifestação positiva moderada com o estilo “colaboração”, uma manifestação positiva moderada com os estilos “compromisso” e “acomodação” e uma manifestação negativa com os estilos “competição” e “evitamento”. Dessa forma, é possível inferir que uma liderança eficaz envolve abordagem estratégica de gestão de conflitos, favorecendo estilos que promovam o diálogo e a cooperação em detrimento da concorrência.

Assim, uma liderança competente no contexto organizacional vai além da mera administração; é uma prática que integra competências emocionais e interpessoais para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo, onde os conflitos são enfrentados como oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional (Tavares; Rouco; Carvalho 2015; Lopes; Moraes; Souza, 2023; Neiva; Silva, 2020).

Estudos recentes reforçam a necessidade de que lideranças estejam preparadas com técnicas específicas de gestão de conflitos. Krawczyk, Rocha e De Almeida (2025) ressaltam que líderes capacitados em negociação, mediação e arbitragem contribuem significativamente para a redução do estresse ocupacional. Os autores apontam que uma abordagem estratégica na resolução de conflitos promove o bem-estar dos profissionais e eleva a qualidade dos serviços prestados pela organização, evidenciando os efeitos amplos e positivos de uma liderança bem-preparada.

Nesse sentido, Huieba (2025) destaca que a forma como o líder conduz os processos relacionais no ambiente de trabalho exerce forte influência sobre a dinâmica dos conflitos interpessoais. Segundo o autor, lideranças que cultivam a escuta ativa, a confiança e a imparcialidade tendem a reduzir a escalada dos conflitos e a fomentar ambiente mais cooperativo. A sua análise reforça que a atuação sensível

e estratégica do líder é fator determinante tanto para prevenir quanto para resolver conflitos, contribuindo para o fortalecimento das relações e para o alcance dos objetivos organizacionais.

O referencial teórico aqui apresentado constitui-se em um fundamento essencial para a compreensão da complexidade envolvida na gestão de conflitos interpessoais no contexto organizacional, especialmente no setor público. Ao articular conceitos quanto a natureza dual dos conflitos – como fonte de tensão e, simultaneamente, de transformação –, bem como ao destacar o papel estratégico da liderança na mediação dessas situações, este embasamento teórico orienta diretamente a análise empírica realizada neste estudo. Permite identificar os tipos e os efeitos dos conflitos e a compreensão das competências e estratégias necessárias para sua gestão eficaz, alinhando-se aos objetivos específicos da pesquisa. Assim, a integração entre autores como Rahim (2002), Sabbag (2018), Gesing et al. (2021) e Oliveira e Pizzoni (2021) oferece um modelo interpretativo que sustenta a construção, análise e discussão dos dados, contribuindo para uma abordagem crítica e contextualizada da atuação das lideranças na SEEC/DF.



3

METODOLOGIA

A pesquisa corresponde a um conjunto de ações que deve seguir uma série de procedimentos previamente definidos por meio de um método baseado na racionalidade a fim de se encontrarem resultados e respostas a um problema previamente apresentado (Carvalho, *et al.*, 2019).

Gil (2022) destaca que a qualidade dos resultados de uma pesquisa está intimamente ligada ao rigor dos métodos empregados para a obtenção, análise e interpretação dos dados. A escolha do delineamento metodológico torna-se, portanto, essencial, ao fornecer uma estrutura sólida para que o estudo seja prorrogado de maneira sistemática e cientificamente válida.

A diversidade metodológica observada nas pesquisas resulta em amplo leque de técnicas e abordagens interpretativas, sendo útil adotar um sistema de classificação que considera esses elementos. De acordo com Gil (2022), o delineamento metodológico – ou *design* – representa o planejamento da pesquisa na sua dimensão mais abrangente, incluindo os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados. Ainda segundo esse autor, o delineamento de pesquisa, portanto, assume duplo papel: ao mesmo tempo em que define um modelo, estabelece um plano estruturado para a condução do estudo.

Desse modo, este estudo adota um delineamento que integra o ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados, de forma a garantir a adequação metodológica e a rigorosidade científica necessária à complexidade do tema da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de natureza descritiva, com abordagem quantitativa, utilizando pesquisa de campo e recorte transversal como principais estratégias metodológicas. O objetivo geral foi analisar a atuação da liderança na gestão de conflitos interpessoais e as suas consequências nas equipes da Secretaria de

Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), oferecendo uma visão ampla e detalhada do tema.

Segundo Gil (2008, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou características ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Esse tipo de pesquisa destacou-se por sua capacidade de detalhar e mapear as características do objeto de estudo com precisão, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2022). Nesse contexto, a pesquisa descritiva permite ao pesquisador mapear e detalhar com precisão as características do objeto de estudo.

Assim, a técnica utilizada foi a pesquisa de campo, que, de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 185) tem “[...] o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta”. Nessa linha, uma das etapas iniciais da pesquisa de campo inclui pesquisa bibliográfica aprofundada sobre o tema em questão, que permitiu ao pesquisador identificar o estado atual do problema, os estudos já realizados e as principais opiniões e teorias vigentes. Ainda segundo esses autores, essa etapa serviu para saber em que estado se encontrava o problema, que trabalhos já haviam sido realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto.

Em um segundo momento, uma pesquisa bibliográfica também auxiliou na formulação de um modelo teórico inicial de referência, além de contribuir para a definição das variáveis e para a elaboração de um plano de pesquisa mais detalhado (Lakatos; Marconi, 2003). Assim, o referencial teórico embasou e orientou o desenvolvimento da pesquisa, permitindo que se aprofundasse na análise, da mesma forma que auxiliou na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Com relação ao recorte temporal, esta investigação adotou um recorte transversal, que, conforme Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone (2018, p. 1), “[...] os estudos transversais são muito úteis em estudos descritivos”. A principal característica dos estudos transversais é que “é realizado em um único momento (o mesmo), quando o pesquisador registra uma “fotografia” dos fatos (variáveis) de interesse”; bem como, “o estudo transversal teve as vantagens de permitir a observação direta pelo pesquisador dos fenômenos a serem investigados, de realizar a coleta de informações em um curto espaço

de tempo sem a necessidade de acompanhamento dos participantes, e de produzir resultados mais rápidos, portanto, a um menor custo” (Zangirolami-Raimundo; Echeimberg; Leone, 2018, p. 2) Nesse sentido, as características descritas permitiram que o recorte transversal fosse particularmente útil para estudar a prevalência de um fenômeno específico, seja ele considerado a causa ou a consequência, ou ambos, em uma população definida. (Zangirolami-Raimundo; Echeimberg; Leone, 2018).

Nesse contexto, o estudo transversal foi aplicado para observar uma variável específica em um único momento, possibilitando a coleta de dados sobre as práticas e dinâmicas de gestão de conflitos na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF). Esse formato permitiu captar um panorama das práticas organizacionais, oferecendo visão detalhada e contextualizada da área em determinado momento.

Em termos metodológicos, a pesquisa fundamentou-se em uma abordagem quantitativa, permitindo análise sistemática e objetiva dos dados, em que as variáveis foram rigorosamente determinadas e mensuradas conforme o método adotado, normalmente mediado por critérios matemáticos ou estatísticos (Appolinário, 2011).

Para a análise dos dados, foi utilizado o método estatístico que permitiu uma descrição quantitativa da realidade social investigada, concebida como um sistema organizado (Prodanov; Freitas, 2013). Conforme observa Gil (2008, p. 17), “esse método fundamentou-se na teoria estatística da probabilidade e constituiu importante instrumento de suporte para a investigação nas ciências sociais”. Ressalta-se, contudo, que as explicações advindas da aplicação do método estatístico não devem ser consideradas como verdades absolutas, mas sim como informações com alta probabilidade de serem verdadeiras (Prodanov; Freitas, 2013).

Assim, a pesquisa, de natureza descritiva, adotou abordagem quantitativa e utilizou o método estatístico para analisar os dados obtidos por meio de pesquisa de campo. O recorte transversal permitiu captar um panorama preciso das práticas e dinâmicas organizacionais na SEEC/DF, enquanto uma abordagem quantitativa garantiu a sistematização e a objetividade na análise dos dados, facilitando o levantamento e a interpretação das práticas adotadas na citada Secretaria. A pesquisa bibliográfica, realizada como etapa inicial,

orientou o desenvolvimento do referencial teórico, forneceu um panorama sobre o estado atual do problema, embasando a construção de um modelo teórico para análise. Com isso, buscou-se ampliar a familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo e fornecer entendimento detalhado das práticas de gestão de conflitos empregadas, conforme recomendado pela literatura.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA

A Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), reorganizada pelo Decreto n. 45.433 (DF, 2024a), é um órgão de direção superior subordinado ao Governador do Distrito Federal, conforme definido na Portaria n. 140 (DF, 2021). As suas competências são variadas – a exemplo do planejamento, da gestão e da modernização administrativa, da formação e capacitação do servidor público distrital, entre outras –, cabendo reforçar que na sua estrutura está estabelecida a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP), órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal (DF, 2021; 2024b), consoante o Decreto n. 29.814 (DF, 2008).

A estrutura administrativa atual da SEEC/DF se encontra ilustrada

Figura 6.

```

graph TD
    NEY[SECRETÁRIO NEY FERRAZ JÚNIOR]
    CHEFE[Chefe de Gabinete LEDAMAR RESENDE]
    ASSESOR[ASSESP/GAB Assessoria Especial do Gabinete]
    TARF[TARF Tribunal Adm de Recursos Fiscais]
    OUV[OUV Ouvidoria]
    UCI[UCI Unidade de Controle Interno]
    ASCOM[ASCOM Assessoria de Comunicação]
    AJL[AJL Assessoria Jurídico-Legislativa]
    BRB[BRB RNAS SAB PROFLORA IPEDF CODEPLAN]

    NEY --- CHEFE
    NEY --- ASSESOR
    NEY --- TARF
    NEY --- OUV
    NEY --- UCI
    NEY --- ASCOM
    NEY --- AJL
    NEY --- BRB

    SEFIN[SEFIN Secretária Executiva de Finanças, Orçamento e Planejamento]
    SGE[SGE Secretária Executiva de Gestão da Estratégia]
    SEGEA[SEGEA Secretária Executiva de Gestão Administrativa]
    SECONT[SECONT Secretária Executiva de Contratos]
    SEFAZ[SEFAZ Secretária Executiva de Fazenda]
    SEALOG[SEALOG Secretária Executiva de Administração e Logística]
    SETIC[SETIC Secretária Executiva de Tecnologia da Informação e Comunicação]
    SEQUALI[SEQUALI Secretária Executiva de Valorização e Qualidade de Vida]

    NEY --- SEFIN
    NEY --- SGE
    NEY --- SEGEA
    NEY --- SECONT
    NEY --- SEFAZ
    NEY --- SEALOG
    NEY --- SETIC
    NEY --- SEQUALI

    SUOP[SUOP Subsecretaria de Orçamento Público]
    SUPPE[SUPPE Subsecretaria de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos]
    SUGEP[SUGEP Subsecretaria de Gestão de Pessoas]
    SCG[SCG Subsecretaria de Compras Governamentais]
    SUAE[SUAE Subsecretaria de Acompanhamento Econômico]
    SUENGE[SUENGE Subsecretaria de Engenharia, Arquitetura e Manutenção]
    SUBSIS[SUBSIS Subsecretaria de Sistemas da Informação]
    SUBATIV[SUBATIV Subsecretaria de Saúde Física para o Servidor Público]

    SEFIN --- SUOP
    SGE --- SUPPE
    SEGEA --- SUGEP
    SECONT --- SCG
    SEFAZ --- SUAE
    SEALOG --- SUENGE
    SETIC --- SUBSIS
    SEQUALI --- SUBATIV

    SUPLAN[SUPLAN Subsecretaria de Planejamento Governamental]
    SUGEST[SUGEST Subsecretaria de Governança, Análise e Avaliação da Estratégia]
    SUAFP[SUAFF Subsecretaria de Administração de Folha de Pagamento]
    SUCORP[SUCORP Subsecretaria de Gestão de Contratos Corporativos]
    SUREC[SUREC Subsecretaria da Receita]
    SPI[SPI Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário]
    SUBINFRA[SUBINFRA Subsecretaria de Infraestrutura e Rede Corporativa]
    SUBVAL[SUBVAL Subsecretaria de Valorização do Servidor]

    SUOP --- SUPLAN
    SUPPE --- SUGEST
    SUGEP --- SUAFP
    SCG --- SUCORP
    SUAE --- SUREC
    SUENGE --- SPI
    SUBSIS --- SUBINFRA
    SUBATIV --- SUBVAL

    SUTES[SUTES Subsecretaria do Tesouro]
    SPPII[SPPII Subsecretaria de Processos e de Projetos Institucionais e Inovação]
    SUBSAÚDE[SUBSAÚDE Subsecretaria de Segurança e Saúde no Trabalho]
    UC[UC Unidade de Corregedoria]
    SUAG[SUAG Subsecretaria de Administração Geral]
    SUBTD[SUBTD Subsecretaria de Transformação Digital e Central de Relacionamento do DF]
    ATCE[ATCE Assessoria de Tomadas de Contas Especial]

    SUPLAN --- SUTES
    SUGEST --- SPPII
    SUAFP --- SUBSAÚDE
    SUCORP --- UC
    SUREC --- UC
    SPI --- SUAG
    SUBINFRA --- SUBTD
    SUBVAL --- ATCE

    SUCAP[SUCAP Subsecretaria de Captação de Recursos]
    EGOV[EGOV Escola de Governo]

    SUTES --- SUCAP
    SUBSAÚDE --- EGOV

    SUPEL[SUPEL Subsecretaria de Gestão do Processo Eletrônico e Inovação]
    UCEP[UCEP Unidade de Controle de Emendas Parlamentares]

    SUPEL --- UCEP

    CONTDF[CONTDF Contadoria Geral do DF]
    SEST[SEST Subsecretaria de Coordenação das Estadais e Órgãos Colegiados]

    SUCAP --- CONTDF
    SEST --- UCEP
  
```

Conforme se observa no organograma institucional, a Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF) é composta pelo Gabinete do Secretário de Estado, que inclui a Chefia de Gabinete e a Assessoria Especial, além de diversas unidades administrativas de apoio e assessoramento. Dentre essas unidades, destacam-se o Tribunal Administrativo de Recursos Fiscais (TARF), a Ouvidoria, a Unidade de Controle Interno (UCI), a Assessoria de Comunicação (ASCOM), a Assessoria Jurídico-Legislativa (AJL), além de oito Secretarias Executivas que, ao longo do período de pesquisa, passaram por reestruturações internas. Essas mudanças resultaram no acréscimo de novas subsecretarias, ampliando o total para vinte e sete subsecretarias, além de outras estruturas como a Escola de Governo (EGOV), a Unidade Central de Gestão do Processo Eletrônico e Inovação (UCP), a Unidade de Corregedoria (UC), e demais órgãos vinculados que integram o funcionamento estratégico da Secretaria.

72

desenvolvido pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP/SEEC). Esse painel é uma ferramenta informativa que fornece, entre outros elementos, dados sobre o quantitativo de pessoal de todo o GDF, facilitando a transparência e o acesso público a essas informações. No que diz respeito ao quantitativo de servidores da SEEC/DF, consta desse Painel que, no mês de abril de 2025, a Secretaria contava com o total de 2.968 servidores públicos, dos quais 49,26% são homens e 50,74% são mulheres. Desse total, 81,47% estão ativos e 18,53% inativos (DF, 2025a).

Relevante esclarecer que as classificações funcionais dos servidores ativos são diversificadas e incluem, além dos estatutários e comissionados, empregados públicos e servidores cedidos de outros órgãos. Nesse sentido, a população estabelecida é voltada apenas aos ativos, ou seja, servidores estatutários, que foram aprovados em concursos públicos e estão vinculados estatutariamente ao GDF, e comissionados, ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento. Considerando o percentual estabelecido no Painel para os servidores ativos, são 1506 mulheres e 1.462 homens entre a população considerada no órgão que é o público-alvo da pesquisa.

No contexto da SEEC/DF, a liderança desempenha papel fundamental na gestão e no direcionamento das atividades institucionais, especialmente no que tange à gestão de conflitos interpessoais. Para efeitos deste estudo, compreende-se como líderes aqueles que exercem funções de direção e chefia dentro da estrutura organizacional da Secretaria. Os cargos de direção são aqueles cujo desempenho envolve atribuições da administração superior, enquanto os cargos de chefia envolvem relação direta e imediata de subordinação, conforme disposto no art. 5º da Lei Complementar n. 840 (DF, 2011). Ambos os cargos conferem ao seu ocupante o conjunto de atribuições e responsabilidades correspondentes às competências da unidade, previstas na estrutura organizacional do órgão ou da entidade (§ 3º da Lei n. 6.525) (DF, 2020).

Conforme estabelecido pelo Decreto n. 39.829 (DF, 2019), os cargos de direção e chefia na administração pública do DF são categorizados de acordo com as suas funções e atribuições. Os cargos de direção incluem posições de alto escalão, como Governador, Vice-Governador, Chefe de Gabinete do Governador, Secretário de Estado, Secretário de Estado Controlador-Geral, Procurador-Geral, Consultor Jurídico e Administrador Regional. Por outro lado, os cargos de chefia

abrangem funções intermediárias e de coordenação, tais como Chefe de Gabinete Executivo do Governador, Chefe de Gabinete do Vice-Governador, Secretário Executivo, Controlador-Geral Executivo, Consultor Jurídico Executivo, Subchefe, Subsecretário, Subcontrolador, Subconsultor Jurídico, Diretor Executivo da Escola de Governo, Chefe de Assessoria, Ouvidor, Chefe de Unidade, Coordenador, Diretor, Gerente e Chefe de Núcleo. Essas definições estabelecem a estrutura hierárquica da administração pública e determinam as responsabilidades de cada função dentro da organização.

Ao abordar a seleção desses líderes, é relevante destacar que na SEEC/DF não há critérios objetivos preestabelecidos para a escolha dos ocupantes desses cargos de chefia. Conforme previsto na Lei n. 6.525 (DF, 2020), por ato do Poder Executivo, poderiam ser definidos critérios técnicos, perfis profissionais compatíveis com o cargo a ser ocupado e procedimentos gerais a serem observados para o provimento dos Cargos de Natureza Especial e dos Cargos em Comissão. Contudo, até o momento, essa definição não foi formalmente estabelecida, ficando a escolha desses profissionais submetida ao critério subjetivo dos dirigentes. Trata-se de cargos de livre provimento e exoneração, ou seja, a designação desses profissionais é realizada a critério discricionário da administração, conforme esclarecimento apresentado em consulta por e-mail (Apêndice A).

A ausência de um processo formal e padronizado na seleção de líderes pode ter implicações profundas na dinâmica da gestão de conflitos interpessoais dentro das organizações públicas, especialmente no contexto da SEEC/DF (Lopes *et al.*, 2020). Quando a escolha dos líderes carece de critérios objetivos e transparentes – conforme prática demonstrada pela SEEC/DF, no Apêndice A – tende a gerar percepções de favoritismo, arbitrariedade ou subjetividade nas nomeações, comprometendo a legitimidade dos líderes perante as suas equipes (Lopes *et al.*, 2020; Silveira, 2010). Essa falta de clareza, por sua vez, afeta negativamente a motivação, o engajamento e a confiança dos servidores subordinados, fatores que são fundamentais para a manutenção de um ambiente organizacional saudável e produtivo.

A inexistência de uma seleção baseada em competências específicas – tais como mediação, comunicação eficaz, inteligência emocional e resolução colaborativa de problemas – compromete diretamente a capacidade de os líderes lidarem com as complexidades inerentes às relações humanas no ambiente de

trabalho (Bergue, 2019). Sem essa base qualificatória, muitos dos líderes nomeados não possuem formação adequada para enfrentar situações conflitivas de maneira estratégica e construtiva, aumentando o risco de escalada dos conflitos e seus impactos disfuncionais; o que pode levar ao distanciamento entre liderança e equipe, à baixa coesão interna e à redução da eficiência institucional.

Por outro lado, é preciso reconhecer que a nomeação discricionária – conforme a prática da SEEC/DF, demonstrada no Apêndice A –, embora envolva riscos, também pode apresentar vantagens contextuais relevantes. A flexibilidade associada a esse modelo permite que dirigentes selecionem profissionais com perfis alinhados à sua visão estratégica e experiência prévia em funções de liderança, o que pode contribuir para maior sintonia na implementação de políticas e programas institucionais (Bergue, 2019). Em certos cenários, essa proximidade ideológica e operacional favorece a agilidade na tomada de decisões e a execução de projetos prioritários, desde que acompanhada de mecanismos de *accountability* e supervisão contínua.

Assim, embora a nomeação discricionária possa ser uma ferramenta útil sob determinadas circunstâncias, a sua aplicação sem critérios mínimos de avaliação de competências essenciais representa desafio significativo para a gestão eficaz de conflitos. Portanto, torna-se imperativo que a SEEC/DF explore alternativas que conciliem a necessária flexibilidade na escolha de líderes com a instituição de critérios objetivos e transparentes, capazes de garantir tanto a legitimidade dos líderes quanto a qualidade de sua atuação frente aos desafios interpessoais.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA CALCULADA

O público-alvo deste estudo compreende os servidores ativos da SEEC/DF, órgão central de gestão de pessoas, selecionado para investigar as percepções dos colaboradores sobre a gestão de conflitos conduzidos por seus líderes. De acordo com dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal da SEEC-DF, referentes a abril de 2025, o órgão contava com um total de 2.968 servidores ativos. Para garantir a representatividade da amostra e a confiabilidade dos resultados, determinou-se o tamanho ideal da amostra a partir de uma margem

de erro de 5% e um nível de confiança de 95%¹. Assim, obteve-se uma amostra calculada 341 servidores. Esse número garante que a amostra seja estatisticamente representativa, permitindo que as percepções comprovadas reflitam as características da população.

No entanto, no decorrer da aplicação do questionário foi possível sensibilizar 399 servidores que passaram a compor a amostra efetiva do estudo, representando um incremento de 17,01%² em relação à amostra inicialmente prevista, o que contribui para aumentar a robustez estatística e a representatividade dos resultados obtidos. Considerando o tamanho final da amostra, o estudo apresenta um erro amostral de aproximadamente 4,57%, com um nível de confiança de 95%, conferindo maior precisão às inferências realizadas.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para garantir o alinhamento entre os procedimentos de coleta e análise de dados com os objetivos delineados na pesquisa, o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta uma visão geral consolidada do método de pesquisa. É um quadro que contempla uma abordagem metodológica aplicada, as técnicas de amostragem exigidas, a definição do público-alvo e as estratégias específicas de coleta e análise de dados planejados para atingir cada objetivo da investigação. Esse detalhamento visa à garantia da coerência metodológica e a transparência dos procedimentos, garantindo que as etapas da pesquisa sejam conduzidas de maneira sistemática e rigorosa. Essa estrutura contribui para a validade e a confiabilidade dos resultados, ao fornecer um referencial claro que orienta a execução da pesquisa e favorece a replicabilidade dos métodos.

¹ Os cálculos foram realizados utilizando o site <https://comentto.com/calculadora-amostal/>

² O percentual de incremento foi calculado utilizando a fórmula: Incremento (%) = $((399 - 341) \div 341) \times 100$, resultando em um aumento de aproximadamente 17,01% em relação à amostra inicialmente prevista.

Quadro 3 – Matriz de opções metodológicas						
Objetivos específicos da pesquisa	Abordagem da pesquisa	Método	Coleta de Dados	Público-alvo	Amostragem	Análise de dados
Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF.	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas).	Servidores públicos ativos que atuam na SEEC/DF.	Amostragem não probabilística por conveniência.	Estatísticas descritivas
Identificar os comportamentos necessários para a competência de gestão de conflitos adotados pelos líderes da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas).	Servidores públicos ativos que atuam na SEEC/DF.	Amostragem não probabilística por conveniência.	Estatísticas descritivas.
Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na gestão de conflitos no ambiente da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas).	Servidores públicos ativos que atuam na SEEC/DF.	Amostragem não probabilística por conveniência.	Estatísticas descritivas
Verificar a percepção dos servidores sobre os efeitos de gestão de conflitos adotados pelos líderes no âmbito da	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas).	Servidores públicos ativos que atuam na SEEC/DF.	Amostragem não probabilística por conveniência.	Estatísticas descritivas.

Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.						
Coletar as percepções e sugestões dos servidores acerca de medidas que possam contribuir para o aprimoramento da gestão de conflitos na SEEC/DF.	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas).	Servidores públicos ativos que atuam na SEEC/DF.	Amostragem não probabilística por conveniência.	Estatísticas descritivas.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Neste estudo, optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência, conforme Gil (2022), que a define como uma técnica na qual os participantes são selecionados de acordo com sua disponibilidade e facilidade de acesso pelo pesquisador. Essa abordagem é amplamente utilizada em pesquisas aplicadas nas ciências sociais, quando não há possibilidade de obter uma amostra aleatória por restrições de tempo, recursos ou acesso à população (Gil, 2022).

Para Mattar (2001), esse tipo de amostragem, também chamada de amostragem por conveniência, embora não garanta a representatividade estatística, é válida quando o objetivo da pesquisa está mais centrado na obtenção de insights ou na descrição de fenômenos específicos. Complementando, Vergara (2011) destaca que a amostragem por acessibilidade é especialmente adequada em estudos exploratórios ou descritivos, como o presente, cujo foco não é a generalização, mas a compreensão aprofundada de situações organizacionais.

Nesta pesquisa de abordagem quantitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de instrumentos padronizados, conforme orientações propostas por Sampieri, Colado e Lucio (2006). O principal instrumento utilizado foi um questionário estruturado e de formato fechado (Apêndice B), desenvolvido na plataforma Google Forms. Essa ferramenta, amplamente utilizada por pesquisadores, permitiu a elaboração de um instrumento de alta qualidade, fácil aplicação e maior acessibilidade aos participantes, uma vez que foi respondido de forma on-line. O uso dessa plataforma contribuiu para a agilidade na obtenção das respostas e facilitou a compilação e análise dos dados, otimizando o processo metodológico como um todo. Cabe ressaltar que o Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) não dispõe de comissão própria de ética em pesquisa. No entanto, este estudo foi conduzido em conformidade com os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais envolvendo seres humanos, garantindo o respeito à dignidade, à voluntariedade e ao anonimato dos participantes.

A aplicação do instrumento de coleta ocorreu por meio de um questionário estruturado e padronizado, previamente submetido à análise de validade por cinco especialistas na área de gestão de pessoas e conflitos organizacionais, garantindo a sua pertinência e adequação

aos objetivos da pesquisa. Depois desse processo de validação, o questionário – Apêndice B – foi distribuído por meio de múltiplos canais – como WhatsApp e e-mails institucionais (Apêndice C) –, utilizando endereços obtidos a partir da base de dados do Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH).

Importa destacar que, para viabilizar o envio dos e-mails institucionais aos servidores, foi formalmente solicitada e autorizada a liberação dos endereços eletrônicos pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas da SEEC/DF – conforme documento apresentado no Apêndice D. Além desses meios digitais, o link do questionário também foi compartilhado em grupos de servidores e, de forma presencial, mediante entrega individual do QR Code (Apêndice E) diretamente nas salas e setores da Secretaria. Essa abordagem ampliou significativamente o alcance e a adesão à pesquisa, possibilitando uma participação mais expressiva dos servidores.

Para a mensuração das principais variáveis do estudo, optou-se pelo uso de escalas do tipo Likert, amplamente reconhecidas por sua eficácia na avaliação de percepções, atitudes e opiniões dos respondentes (DeVellis, 2017). Esse tipo de instrumento costuma apresentar itens dispostos em categorias de resposta ordenadas, geralmente compostas por cinco alternativas, o que permite graduação entre dois extremos – como concordância ou frequência – facilitando a expressão subjetiva dos participantes (Curado et al., 2014). A análise não se limitou à avaliação individual dos itens, considerou a soma dos escores, formando o que se conhece como “escalas somadas”.

A natureza das respostas quantitativas permitiram hierarquizar e classificar os graus de percepção dos servidores, criando uma progressão compreensível entre as diferentes posições assumidas (Silva; Silva, 2010). Para a atribuição de valores numéricos às respostas, foram utilizadas pontuações variando de um (1) a cinco (5), conforme o nível de concordância ou frequência. As categorias foram codificadas da seguinte forma: para as questões avaliativas, utilizaram-se os valores de "discordo totalmente" (1), "discordo parcialmente" (2), "neutro" (3), "concordo parcialmente" (4) e "concordo totalmente" (5). Para as questões relacionadas à frequência, os valores atribuídos foram "nunca" (1), "raramente" (2), "às vezes" (3), "frequentemente" (4) e "sempre" (5). Além dessas, foram aplicadas escalas de quatro pontos em determinados instrumentos, sendo elas: a) "nenhum" (1), "pouco" (2),

"muito" (3) e "muitíssimo" (4); e b) "raramente" (1), "às vezes" (2), "frequentemente" (3) e "sempre" (4), respeitando sempre a lógica de progressão ordinal e a coerência com o conteúdo das assertivas.

A escolha pela utilização de escalas do tipo Likert para a mensuração das respostas dos participantes fundamenta-se na ampla aplicabilidade desse instrumento em pesquisas que buscam avaliar percepções, atitudes e opiniões subjetivas de forma estruturada e quantificável (DeVellis, 2017). A sua eficácia reside na capacidade de transformar variáveis qualitativas em dados quantitativos ordenados, permitindo análises estatísticas e interpretações mais precisas do posicionamento dos respondentes frente a diferentes temas. Nesta pesquisa, foram utilizadas escalas com quatro e cinco pontos³, conforme a natureza da variável investigada. As escalas de cinco pontos contemplaram níveis de concordância ("discordo totalmente" a "concordo totalmente") e de frequência ("nunca" a "sempre"); enquanto as escalas de quatro pontos foram aplicadas para mensurar intensidade ("nenhum" a "muitíssimo") e frequência comportamental ("raramente" a "sempre"). Por se tratar de escalas ordinais com pontos graduais, essas medidas permitem capturar nuances nas avaliações dos servidores, como graus de concordância, intensidade ou frequência de comportamentos, favorecendo uma compreensão mais rica e matizada da realidade investigada (Curado et al., 2014). As escalas do tipo Likert mostraram-se, assim, especialmente adequadas aos objetivos da pesquisa, que visa a compreender como os servidores percebem a atuação das lideranças na gestão de conflitos interpessoais, conferindo consistência metodológica e rigor científico à análise dos dados coletados.

O questionário foi elaborado com base em dois eixos centrais: a gestão de conflitos interpessoais e as percepções dos servidores da SEEC/DF sobre o papel dos líderes na mediação desses conflitos. Buscou-se na literatura escalas validadas e aplicadas em contextos similares, a fim de assegurar a confiabilidade e a validade dos dados.

Para a mensuração dos conflitos interpessoais, foram utilizadas três escalas principais, previamente validadas e amplamente reconhecidas na literatura sobre gestão de conflitos organizacionais. A

³ A escolha entre escalas com número par ou ímpar está relacionada aos objetivos da pesquisa. Escalas ímpares oferecem opção neutra, enquanto as pares forçam o respondente a se posicionar. Ambas são metodologicamente válidas, desde que coerentes com a variável estudada (Alexandre; Coluci, 2011).

primeira foi a Escala de Conflitos Intragrupais (ECI), aplicada para avaliar os conflitos horizontais – aqueles que ocorrem entre colegas de trabalho no mesmo nível hierárquico. Esse instrumento, adaptado por Martins, Guimarães e Oliveira (2006) e referenciado por Siqueira (2013), permite distinguir dois tipos de conflito: o afetivo, relacionado a atritos pessoais e choques de personalidade, e o de tarefa, associado a desentendimentos sobre objetivos, processos ou métodos de trabalho.

A segunda escala utilizada foi a Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS), desenvolvida por Martins et al. (2007), e, também, discutida por Siqueira (2013). Essa escala foi empregada para investigar os conflitos verticais – aqueles que se manifestam entre chefias e subordinados. Composta por duas dimensões – afetiva e de tarefa –, essa ferramenta possibilitou diagnóstico específico da dinâmica relacional entre diferentes níveis hierárquicos, contribuindo para a identificação de áreas críticas que possam impactar o clima organizacional e o desempenho institucional.

Foi aplicado, ainda, o Inventário de Conflito Organizacional (ROCI), proposto por Rahim (2002), considerado instrumento eficaz para a análise dos estilos de gestão de conflitos interpessoais. Segundo Rahim (2002), o ROCI mede cinco estilos distintos – integrador, dominador, evitador, acomodador e conciliador, refletindo as estratégias mais comuns adotadas pelos indivíduos frente a situações de conflito. Essa escala oferece base para diagnósticos e intervenções organizacionais, permitindo compreender como os respondentes tendem a gerenciar tensões nos seus ambientes de trabalho.

O uso conjunto dessas escalas possibilitou análise abrangente e integrada dos conflitos interpessoais no ambiente organizacional da SEEC/DF, considerando tanto as interações horizontais quanto as verticais e os diferentes níveis e estilos de gestão dos conflitos. Essa triangulação metodológica reforça a consistência e a riqueza dos dados coletados, tornando o estudo mais robusto e aplicável ao contexto pesquisado.

3.4.1 ESCALA DE CONFLITOS INTRAGRUPAIS (ECI)

A Escala de Conflitos Intragrupais (ECI) é um instrumento amplamente utilizado para mensurar e diagnosticar conflitos interpessoais no ambiente organizacional. Desenvolvida com base nas distinções propostas entre os conflitos de relacionamento e os conflitos

de tarefa, a ECI foi adaptada por Martins, Guimarães e Oliveira (2006) e referenciada por Siqueira (2013), tornando-se uma ferramenta reconhecida em estudos sobre dinâmicas grupais no trabalho.

A Escala de Conflito Interpessoal (ECI) utilizada nesta pesquisa avalia dois tipos principais de conflitos que podem surgir no ambiente de trabalho: o conflito afetivo, relacionado a tensões interpessoais, choques de personalidade e desgastes emocionais, e o conflito de tarefa, que envolve divergências quanto a metas, responsabilidades, processos ou métodos de trabalho (Siqueira, 2013).

A apuração dos resultados da ECI é realizada separadamente para cada tipo de conflito, por meio do cálculo da média dos itens que compõem cada fator. Esse procedimento consiste em somar as respostas atribuídas a cada item de um fator específico e dividir esse total pelo número de itens correspondentes, permitindo identificar de forma precisa o nível de percepção dos conflitos no ambiente organizacional (Siqueira, 2013).

A ECI apresenta altos índices de confiabilidade psicométrica, reforçando sua robustez como instrumento de avaliação. Conforme relatado por Siqueira (2013), os valores do coeficiente Alfa de Cronbach obtidos em estudos anteriores foram de 0,78 para o fator conflito de relacionamento e 0,87 para o fator conflito de tarefa. Esses resultados demonstram a consistência interna dos itens que compõem cada dimensão, assegurando a fidelidade do instrumento na distinção entre os dois tipos de conflito.

Os valores resultantes das médias dos itens que compõem cada fator variam entre 0 e 3 e são interpretados conforme os seguintes parâmetros estabelecidos por Siqueira (2013):

- a) Média igual a 0 – indica ausência de conflitos percebidos;**
- b) Média entre 0 e 2,4 – representa baixo nível de conflito, sugerindo tensão pontual ou moderada;**
- c) Média superior a 2,5 – sinaliza alto nível de conflito, indicando que a equipe enfrenta desentendimentos significativos que podem comprometer sua dinâmica.**

Além das orientações propostas por Siqueira (2013) para a interpretação dos resultados da Escala de Conflitos Intragrupais (ECI), esta pesquisa adotou uma interpretação adicional para situações em que a média geral obtida se encontra entre os valores de 2,4 e 2,5.

Nesses casos, optou-se por classificar o resultado como indicativo de um nível moderado de percepção de conflitos, com o objetivo de representar de forma mais precisa as nuances dos dados observados, sobretudo diante da utilização de uma versão reduzida da escala. Assim, foram estabelecidos os seguintes parâmetros para a interpretação dos resultados: média igual a 0 indica ausência de conflitos percebidos; médias entre 0 e 2,4 refletem um baixo nível de conflito; médias entre 2,4 e 2,5 foram classificadas como moderadas; e médias superiores a 2,5 indicam alto nível de conflito, conforme fundamentação teórica de Siqueira (2013).

Além da sua validade estatística, a ECI se destaca pela aplicabilidade prática em contextos organizacionais, sendo especialmente útil para líderes e pesquisadores que desejam identificar focos de tensão interpessoal e orientar intervenções direcionadas. Seu uso permite uma visão estratégica sobre aspectos que impactam diretamente a qualidade das relações, a produtividade e o clima institucional.

No âmbito desta investigação, a ECI foi aplicada com adaptações específicas. A versão original da escala é composta por nove itens, dos quais foram selecionados seis para integrar o instrumento utilizado neste estudo – quatro correspondentes ao fator conflito afetivo (de um total original de cinco) e dois relativos ao fator conflito de tarefa (de um total original de quatro). A exclusão de três itens (um do domínio afetivo e dois do domínio de tarefa) teve como objetivo principal a concisão do questionário, com o intuito de reduzir o tempo necessário para o seu preenchimento e mitigar o risco de fadiga dos participantes – uma preocupação especialmente pertinente considerando que a população da pesquisa é composta por servidores da SEEC –, e que, no mesmo período, alguns desses servidores, contemplados pelo Programa de Incentivo à Pós-Graduação, também estavam a desenvolver as suas próprias pesquisas acadêmicas e a aplicar questionários junto aos mesmos colegas, o que resultava em uma sobreposição de instrumentos e maior carga de participação.

Importa ainda referir que, embora essa adaptação tenha acentuado ligeiramente o desequilíbrio já existente entre os dois fatores na escala original (proporção de 5:4), a representatividade do fator conflito de tarefa, ainda que reduzida, foi preservada com base na seleção teórica dos itens mais relevantes. Assim, procurou-se assegurar a manutenção da essência conceitual das dimensões avaliadas, bem

como a coerência analítica e a adequação metodológica do instrumento aos objetivos da investigação e às particularidades do contexto empírico em questão.

3.4.2 ESCALA DE CONFLITOS ENTRE SUPERVISOR E SUBORDINADO (ECSS)

A Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS), adaptada por Martins et al. (2007) e discutida por Siqueira (2013), é uma ferramenta desenvolvida para avaliar os conflitos verticais que ocorrem na relação hierárquica entre supervisores e subordinados. A escala é composta por dois fatores principais que representam os diferentes aspectos do relacionamento hierárquico, permitindo diagnóstico específico para cada tipo de conflito. Essa abordagem proporciona análise detalhada da dinâmica interpessoal no ambiente organizacional, contribuindo para a identificação de áreas críticas que possam afetar o desempenho e o clima organizacional.

De acordo com Siqueira (2013), o cálculo da média para cada fator da ECSS é realizado somando-se as respostas dos itens relacionados ao respectivo fator e dividindo o total pelo número de itens. Por exemplo, no caso do fator "conflito de relacionamento", os valores das respostas dos itens 1 a 5 são somados e o total é dividido por cinco. Os resultados obtidos são expressos como médias fatoriais, variando entre 0 e 3. Esses valores são interpretados da seguinte forma:

- a) Médias superiores a 2,5 – indicam alto nível de percepção do conflito pelo subordinado, sugerindo tensões significativas na relação com o supervisor;**
- b) Médias abaixo de 2,4 – apontam baixa incidência de conflitos, sugerindo que a relação hierárquica é percebida como harmoniosa ou com poucas tensões.**

Além da sua estrutura prática e objetiva, a ECSS se destaca pela sua confiabilidade e validade psicométrica, demonstradas em estudos anteriores. Os índices de consistência interna dos fatores garantem a precisão da avaliação, assegurando que a escala possa ser aplicada com segurança em diferentes contextos organizacionais (Siqueira, 2013).

Assim, a exemplo da ECI, a ECSS foi selecionada por sua robustez metodológica e comprovada eficácia em diagnósticos de conflitos interpessoais. O uso sem alterações nos itens originais, conforme

discutido por Siqueira (2013), reforça a validade da sua aplicação em cenários específicos, como no caso da análise organizacional da SEEC/DF.

Essas duas ferramentas complementam-se ao fornecer visão abrangente dos conflitos interpessoais dentro das organizações, englobando tanto os conflitos horizontais quanto os verticais, possibilitando, assim, a identificação de problemas e a formulação de estratégias de intervenção e melhoria na gestão de conflitos, o que contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Siqueira, 2013).

3.4.3 INVENTÁRIO DE CONFLITO ORGANIZACIONAL (ROCI^{III})

O ROCI^{III}, proposto por Rahim (2000), é amplamente reconhecido como um instrumento eficaz para a análise de estilos de gestão de conflitos interpessoais. Baseado no Modelo de Rahim, o inventário identifica e classifica o posicionamento dos respondentes em relação a cinco estilos de gestão de conflitos: integrador, dominador, evitador, acomodador e conciliador. Esses estilos refletem diferentes estratégias adotadas pelos indivíduos ao gerenciar situações de conflito, oferecendo base sólida para diagnósticos e intervenções organizacionais.

Segundo Cunha e Leitão (2016), o ROCI^{III} é especialmente útil para compreender as práticas de gestão de conflitos à luz do modelo de Rahim. Em um estudo específico, as autoras adaptaram a versão do ROCI^{III} destinada à análise de conflitos com subordinados (Cunha; Leitão, 2016), ajustando os itens às características e necessidades do contexto pesquisado. Essa adaptação fundamentou a elaboração de questionários customizados, possibilitando análise mais específica e relevante para o ambiente estudado.

O instrumento ROCI^{III} (*Rahim Organizational Conflict Inventory III*) avalia cinco estilos de gestão de conflitos por meio de 28 itens estruturados em escala do tipo *Likert*, distribuídos da seguinte forma: Integração (7 itens), Acomodação (6 itens), Dominação (5 itens), Evasão (6 itens) e Negociação (4 itens). Os escores obtidos para cada conjunto de itens indicam a predominância relativa de um estilo em relação aos demais. Assim, quanto maior a pontuação atribuída a determinado

conjunto, maior a frequência com que o estilo correspondente tende a ser adotado pelo respondente em situações de conflito interpessoal.

Com base nesse referencial, esta pesquisa utilizou a Escala ROCIII como suporte para a elaboração de questões voltadas à identificação dos estilos de gestão de conflitos. Entretanto, a estrutura original foi adaptada, sendo selecionadas três questões representativas para cada um dos cinco estilos, totalizando 15 itens. A adaptação visou compatibilizar o instrumento com o escopo, a extensão e os objetivos específicos da pesquisa, mantendo, contudo, a coerência teórica e a capacidade diagnóstica do modelo.

Esses instrumentos foram utilizados como referência na elaboração do questionário, adaptados conforme a especificidade do estudo. Embora tenham sido fundamentais para orientar a construção das questões, optou-se por não os utilizar integralmente, dada a quantidade excessiva de itens nos originais, que ultrapassaria a demanda e os objetivos da pesquisa. Os ajustes incluíram itens sobre mediação interna, escuta ativa e políticas de resolução de conflitos, aspectos não contemplados nos instrumentos originais. Essa adaptação, apresentada no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** e refletida no questionário final, foi essencial para garantir maior consonância entre a adoção teórica referencial e os objetivos práticos do estudo, contribuindo para a obtenção de dados mais relevantes e alinhados às necessidades do estudo.

Além das adaptações realizadas nas escalas validadas ECI, ECSS e ROCIII, foram também elaborados itens complementares específicos com base no referencial teórico, com o propósito de contemplar integralmente os objetivos específicos da presente pesquisa. A construção dessas questões adicionais teve como finalidade captar nuances relevantes à realidade organizacional da SEEC/DF, que não estavam totalmente abrangidas pelas escalas previamente validadas. Dessa forma, buscou-se assegurar coerência metodológica, alinhamento com os objetivos propostos e compreensão mais abrangente dos conflitos interpessoais e da atuação das lideranças na gestão desses conflitos, conforme demonstrado no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Quadro 4 – Questionário estruturado por objetivos específicos e referências					
Seção	Meta	Objetivo geral e específicos	Questão	Tipo de pergunta	Referência
1	Apresentação da pesquisa	Não se aplica	Concorda em participar da pesquisa após a apresentação do estudo?	Fechada – Múltipla escolha	Cumprimento de requisito ético
2	Percepção de Existência de Conflitos interpessoais	Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF.	Na sua percepção, existem conflitos interpessoais na sua unidade organizacional, seja entre colegas de trabalho (pares) ou entre servidores e lideranças (servidores com cargos de chefia e direção)?	Fechada-Múltipla escolha	Siqueira (2013)
3	Frequência que ocorrem os conflitos interpessoais	Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF.	Qual a frequência que ocorrem os conflitos interpessoais com outras pessoas na sua unidade organizacional?	Fechada – Escala tipo <i>likert</i> : 1 – Raramente 2 – Às vezes 3 - Frequentemente 4 - Sempre	Siqueira (2013)
4	Qual Tipo de Conflito é mais frequente	Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF.	Qual tipo de conflito interpessoal ocorre com mais frequência na sua unidade.	Fechada – caixa de Seleção	Siqueira (2013).

5	Forma em que os conflitos interpessoais evoluem (escalada do conflito)	Identificar os comportamentos e competências necessárias para gestão de conflitos adotados pelos líderes da SEEC/DF.	Qual forma como os conflitos interpessoais evoluem no ambiente organizacional, considerando aspectos como sinais de intensificação, gestão emocional e influência da comunicação.	Fechada – Escala tipo <i>likert</i> 1- Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Neutro 4- Concordo Totalmente	Sabbag (2018)
6	Avaliar conflitos horizontais (entre colegas no mesmo nível hierárquico).	Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF	Questão preparatória destinada a verificar a percepção dos participantes sobre a existência de conflitos entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos	Fechada – Múltipla Escolha	Adaptado Siqueira (2013)
7	Avaliar conflitos horizontais (entre colegas no mesmo nível hierárquico).	Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF.	Uso da Escala de Conflitos Intergrupais (ECI) Afetivo: 1. Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho? 2. Quanta raiva há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho? 3. O quanto o choque de personalidade é evidente entre os membros do seu grupo ou equipe? 4. Quanta tensão há entre os membros do grupo quando precisam tomar decisões? Tarefa: 5. Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre os membros do grupo?	Fechada – Escala tipo <i>likert</i>: 1 - Nenhum; 2 - Pouco; 3 - Muito; 4 - MUITÍSSIMO	Adaptado Siqueira (2013)

			6. Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta? Durante as decisões de trabalho, quanta diferença de ideias o grupo enfrenta?		
8	Investigar conflitos verticais (entre chefes e subordinados)	Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF.	Você percebe a existência de conflitos entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos na sua unidade (por exemplo, servidores que exercem cargos em comissão de direção e chefia na SEEC) e subordinados na sua organização pública?	Fechada – Múltipla Escolha	
9	Investigar conflitos verticais (entre chefes e subordinados)	Investigar os tipos de conflitos interpessoais existentes na SEEC/DF.	Uso da Escala de Conflitos entre Superior e Subordinado (ECSS)	Fechada – Escala tipo <i>likert</i> : 1 - Nenhum; 2 - Pouco; 3 - Muito; 4 - MUITÍSSIMO	Siqueira (2013)
10	Analisar estilos de gestão de conflitos interpessoais.	Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na gestão de conflitos no ambiente da SEEC/DF.	Perguntas por Estilo (Inventário de conflito organizacional – ROCIII) Colaboração: 1. Eu trabalho com meu supervisor para encontrar uma solução aceitável para ambos. 2. Tento integrar minhas ideias às do meu supervisor para chegar a uma decisão conjunta.	Fechada – Escala <i>likert</i> : 1 – Nunca 2 - Raramente 3 – Às vezes 4 - Frequentemente	Rahim (2000)

			3. Exponho preocupações para resolver problemas de forma duradoura com meu supervisor. Acomodação: 4. Geralmente, tento atender às necessidades do meu supervisor. 5. Permito concessões ao meu supervisor para evitar atritos. 6. Sigo as sugestões do meu supervisor para manter a harmonia. Competição: 7. Meu supervisor usa sua autoridade para impor decisões. 8. Ele é firme em defender sua posição em questões críticas. 9. O líder usa sua experiência para tomar decisões favoráveis a si. Evitação: 10. O líder evita discutir diferenças abertamente na equipe. 11. Ele tenta evitar encontros em situações de conflito. 12. Evita expor a equipe a situações de desconforto. Compromisso: 13. Meu líder busca um meio-termo em situações de conflito.	5 - Sempre	
--	--	--	--	------------	--

			14. Ele propõe soluções que equilibram os interesses de todos. 15. Usa o "dar e receber" para resolver impasses na equipe. Escala de Resposta: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre		
11	Identificar efeitos da gestão de conflitos.	Quais são os efeitos dessa atuação para as equipes de trabalho?	Perguntas: 1. O seu líder imediato promove o diálogo entre os servidores após situações de conflito. 2. A comunicação entre colegas melhorou após a intervenção da liderança em conflitos. 3. A falta de mediação adequada gera ruído na comunicação entre equipes. 4. As decisões nas reuniões da equipe tornaram-se mais participativas após a gestão de conflitos. 5. A liderança inclui diferentes pontos de vista na tomada de decisões após conflitos. 6. Conflitos mal resolvidos dificultam a tomada de decisões eficazes. 7. A equipe passou a cooperar melhor após a resolução dos conflitos.	Fechada – Escala tipo <i>likert</i>: 1 – Nunca 2 - Raramente 3 – Às vezes 4 - Frequentemente 5 - Sempre	Elaboração com base no referencial teórico: Moura <i>et al.</i> (2010); Oliveira; Pizzoni (2021)

			8. A liderança contribui para restabelecer a confiança entre servidores após conflitos. 9. A colaboração entre colegas foi prejudicada por conflitos não resolvidos. 10. O clima organizacional melhorou após a intervenção da liderança em conflitos. 11. Houve aumento da produtividade após a resolução de conflitos na equipe. 12. A má gestão de conflitos resultou em afastamentos ou adoecimento de servidores. 13. O atendimento ao público foi negativamente afetado por conflitos internos não resolvidos. Escala de Resposta: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 Sempre		
12	Avaliar competências de gestão de conflitos dos líderes	Identificar os comportamentos necessários para a competência de gestão de conflitos adotados pelos líderes da Secretaria de	Perguntas: 1. A troca de informações pelo líder na equipe é baseada em confiança. 2. As informações compartilhadas pelo líder são claras e compreensíveis. 3. O líder busca os motivos que levaram ao conflito, escutando as partes envolvidas. 4. O líder gerencia os conflitos com serenidade, privilegiando a harmonia e a imparcialidade. 5. O líder propõe soluções que atendem ao interesse comum, sem comprometer os resultados da SEEC.	Fechada – Escala <i>likert</i>: 1 – Nunca 2 - Raramente 3 – Às vezes 4 - Frequentemente 5 - Sempre	Elaboração com base no referencial teórico: Nascimento; Simões (2011); Grube; Trevelin (2019); Lopes, Moraes e Souza

		Estado de Economia do Distrito Federal.	6. Escala de Resposta: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 – Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre		(2023); Neiva e Silva (2020).
13	Iniciativas para aprimorar a gestão de conflitos	Coletar as percepções e sugestões dos servidores acerca de medidas que possam contribuir para o aprimoramento da gestão de conflitos na SEEC/DF.	Na sua percepção, quais ações você considera como necessárias para serem adotadas na organização para melhorar a gestão de conflitos?	Fechada – caixa de seleção	Elaboração própria
14	Identificar perfil do respondente	Não se aplica	Dados demográficos: 1. Qual o seu gênero? 2. Qual o seu estado civil? 3. Qual a sua idade? 4. Qual a sua escolaridade? 5. Qual o tempo de trabalho na equipe? 6. Qual o seu vínculo atual da SEEC? 7. Se já exerceu função de liderança (direção ou chefia) em algum momento da carreira? 7. Qual a sua posição atual na equipe? Quantos membros fazem parte da sua equipe (excluindo você)?	Fechada – Múltipla escolha	Elaboração própria

Fonte: elaborado pela autora (2025).

O tratamento da base de dados teve início com a codificação das respostas, convertendo os valores das escalas de categóricos em valores numéricos para permitir a realização de outras consolidações estatísticas, inclusive de dimensões/fatores resultantes da média dos itens que as compõem. Foram aplicadas escalas do tipo *Likert*, com variação entre quatro e cinco pontos, conforme a natureza da variável investigada. As escalas de cinco pontos foram utilizadas para medir frequência ou concordância (variando de "nunca" a "sempre", ou de "discordo totalmente" a "concordo totalmente"), enquanto as de quatro pontos foram adotadas em situações que exigiam avaliação de intensidade ou frequência sem ponto neutro (como "nenhum" a "muitíssimo" e "raramente" a "sempre"). Por exemplo, nas questões com escala de concordância, a opção "discordo totalmente" foi codificada com o número 1, e "concordo totalmente" com o número 5, enquanto nas escalas de quatro pontos a menor resposta possível foi codificada como 1 e a maior como 4. Esse procedimento garantiu a uniformidade e a possibilidade de cálculo de médias e análises quantitativas subsequentes.

Os dados codificados foram inseridos nos softwares *IBM SPSS Statistics* e *Microsoft Excel*, onde foram realizadas análises estatísticas descritivas, como frequências absolutas e relativas, médias, desvios-padrão e coeficientes de variação. Tais procedimentos permitiram explorar padrões de resposta e oferecer representação objetiva das percepções dos servidores acerca da gestão de conflitos interpessoais no contexto da SEEC/DF. A combinação da codificação cuidadosa com técnicas estatísticas rigorosas assegurou robustez metodológica à análise dos dados.

3.5 PERFIL DA AMOSTRA: DADOS DEMOGRÁFICOS

Com o objetivo de caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa, elaborou-se o **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, que reúne de forma sintética e organizada as informações demográficas e funcionais dos servidores da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF) que compuseram a amostra. Essa apresentação busca contextualizar o ambiente organizacional no qual os conflitos interpessoais se manifestam e são geridos, contribuindo para uma melhor compreensão das dinâmicas internas das equipes. Assim, o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** consolida as características dos 399 servidores ativos que participaram

do estudo, abrangendo variáveis, como gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na equipe atual, vínculo funcional com a SEEC/DF, experiência em cargos de liderança, posição atual na equipe e tamanho dos grupos de trabalho. A sistematização desses dados oferece uma base sólida para a análise das percepções sobre a gestão de conflitos interpessoais, possibilitando uma compreensão mais ampla das relações laborais e dos fatores que podem influenciar o clima organizacional.

Quadro 5 – Perfil dos participantes da pesquisa		
Perfil	Categorias	Frequência %
Gênero	Feminino	51,1
	Masculino	46,6
	Outro	0,3
	Prefiro não informar	2,0
Estado civil	Casado(a)	46,9
	Divorciado (a)	13,5
	Prefiro não informar	2,3
	Solteiro (a)	26,1
	União estável	9,3
	Viúvo(a)	2,0
Idade	A partir de 60 anos	20
	Até 19 anos	1
	Entre 20 e 29 anos	29
	Entre 30 e 39 anos	56
	Entre 40 e 49 anos	168
	Entre 50 e 59 anos	125
Escolaridade	Doutorado	2
	Especialização MBA	203
	Mestrado	73
	Nível Médio	13

	Pós-Doutorado	5
	Superior Completo	103
Há quanto tempo você trabalha na equipe atual	10 anos ou mais	80
	Entre 1 ano e menos de 3 anos	91
	Entre 3 e menos de 5 anos	64
	Entre 5 e menos de 10 anos	90
	Menos de 1 ano	74
Qual é o seu vínculo atual com a SEEC	.	1
	Aposentada	1
	Cedida (servidora efetiva de outro órgão do GDF)	11
	Estagiário	1
	Ocupante de cargo comissionado (sem vínculo efetivo)	81
	Requisitado de outro órgão	1
	Servidor efetivo (concursado)	295
	Terceirizado	8
Já exerceu função de liderança (direção ou chefia)	Não	84
	Sim	315
Posição atual na equipe	Líder (ocupante de cargo de direção e chefia).	126
	Membro (servidor)	273
Quantidade de membros da equipe incluindo o correspondente	Apenas 1 pessoa	17
	De 10 a mais pessoas	148
	De 2 a 4 pessoas	115
	De 5 a 9 pessoas	119

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2025).

De forma geral, o perfil dos respondentes revela a predominância do gênero feminino, associada a um elevado nível de qualificação acadêmica, com destaque para o expressivo número de servidores que possuem especialização, mestrado ou doutorado. Tal composição denota um quadro funcional altamente capacitado,

alinhado às exigências e complexidades da administração pública contemporânea. A maioria dos participantes situa-se na faixa etária entre 40 e 59 anos, evidenciando uma força de trabalho madura, com ampla experiência profissional e trajetória consolidada no serviço público. Observou-se também que grande parte dos servidores atua há menos de 10 anos na mesma equipe, o que sugere a existência de mobilidade funcional, rotatividade ou processos de reorganização interna que impactam as dinâmicas grupais. No que se refere aos vínculos institucionais, observa-se a predominância de servidores efetivos, incluindo aqueles cedidos ou requisitados de outros órgãos, o que reforça a estabilidade da força de trabalho da SEEC/DF e pode influenciar positivamente o grau de comprometimento organizacional. Outro aspecto de relevo consiste no fato de que mais da metade dos respondentes já exerceu ou exerce função de liderança, o que enriquece a pesquisa ao possibilitar uma análise comparativa entre percepções de líderes e membros no que tange à gestão de conflitos interpessoais. Por fim, destaca-se que a maioria dos participantes integra equipes de médio ou grande porte, realidade que, por sua vez, pode ampliar a complexidade das interações, aumentando as possibilidades de divergências e a necessidade de práticas eficazes de mediação e cooperação.



4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa quantitativa realizada com servidores da SEEC/DF, organizados conforme os objetivos específicos do estudo. A estrutura analítica adotada visa estabelecer uma correspondência direta entre os dados coletados e as metas traçadas pela investigação, permitindo uma análise objetiva e focada em cada dimensão abordada.

Cada seção do capítulo corresponde a um dos objetivos específicos da pesquisa, trazendo os resultados estatísticos obtidos por meio dos instrumentos aplicados e a respectiva interpretação à luz do referencial teórico. Assim sendo, busca-se compreender, de forma sistemática e fundamentada, a percepção dos servidores sobre os conflitos interpessoais na SEEC, os seus tipos, gestão e efeitos no ambiente organizacional.

4.1 INVESTIGAR OS TIPOS DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EXISTENTES NA SEEC/DF

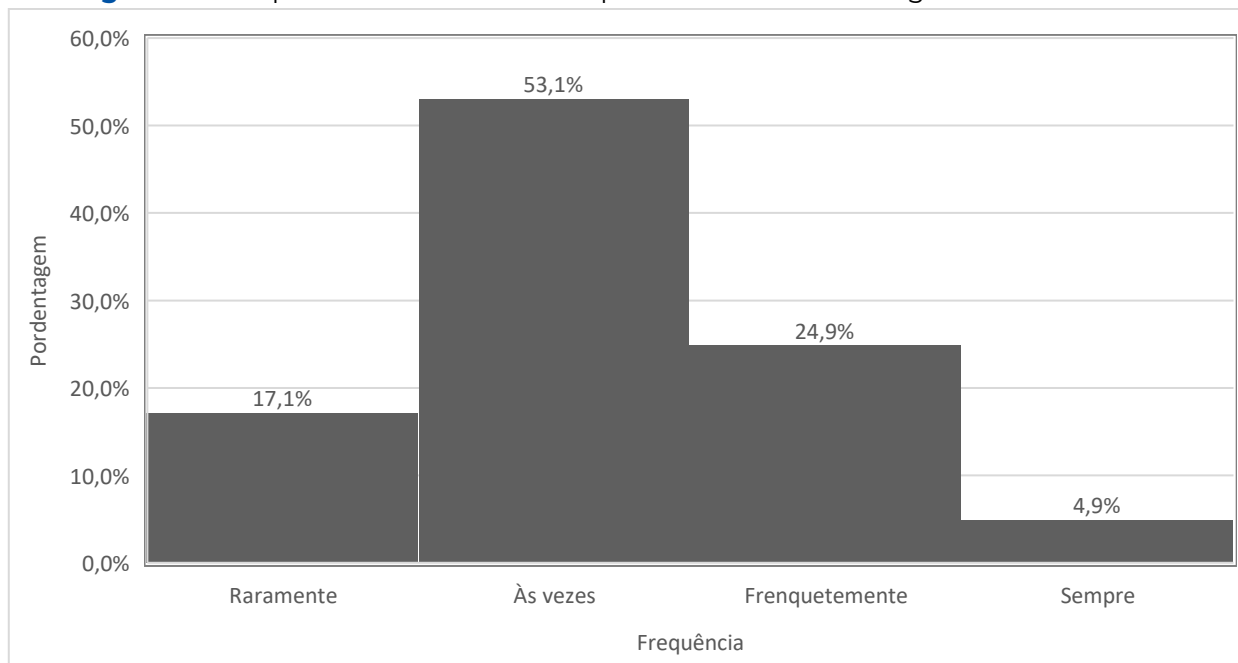
A percepção da existência de conflitos interpessoais no ambiente organizacional foi um dos primeiros aspectos analisados nesta pesquisa, considerando sua relevância para a dinâmica interna das equipes e para a qualidade do ambiente de trabalho. Quando questionados sobre esse tema, 61,4% dos participantes (245 respondentes) afirmaram perceber conflitos na sua unidade de trabalho, enquanto 38,6% (154 respondentes) disseram não identificar a presença desses conflitos. Esse dado sugere que, embora os conflitos interpessoais estejam presentes em boa parte das unidades analisadas, uma parcela dos servidores não os percebe ou, eventualmente, não os reconhece como conflitos.

Tal percepção pode estar associada à naturalização de comportamentos disfuncionais no ambiente de trabalho, à ausência de espaços de escuta e diálogo ou à dificuldade em diferenciar divergências saudáveis de conflitos interpessoais mais profundos. Moura *et al.* (2010) explicam que, na fase de conflito latente, já existem condições favoráveis ao surgimento do conflito - como sobrecarga de

trabalho, escassez de recursos ou mudanças organizacionais -, mesmo que ele ainda não tenha se manifestado de forma clara para os envolvidos. Contudo, o conflito permanece implícito, sem que os envolvidos tenham uma consciência clara de sua existência, o que dificulta sua identificação antecipada e a gestão preventiva (Moura *et al.* 2010).

Com base nessa percepção inicial, foi possível explorar, em seguida, a frequência com que esses conflitos ocorrem, cujos dados estão representados na Figura 7, a qual ilustra a distribuição das respostas e possibilita uma visão mais clara sobre a recorrência dos conflitos no ambiente organizacional.

Figura 7 – Frequência de conflitos interpessoais na unidade organizacional



Fonte: elaborada pela autora, a partir da pesquisa realizada com servidores da SEEC/DF (2025).

Entre esses, a maioria (53,1%) indicou que os conflitos ocorrem às vezes, enquanto 24,9% afirmaram que os conflitos ocorrem frequentemente. Outros 17,1% relataram que os conflitos acontecem raramente, e apenas 4,9% indicaram que os conflitos ocorrem sempre. Esses dados revelam que os conflitos interpessoais estão presentes no ambiente organizacional para a maioria dos respondentes, ainda que com diferentes níveis de frequência.

A análise dos dados empíricos, articulada ao referencial teórico, evidenciou que os conflitos interpessoais constituem experiências

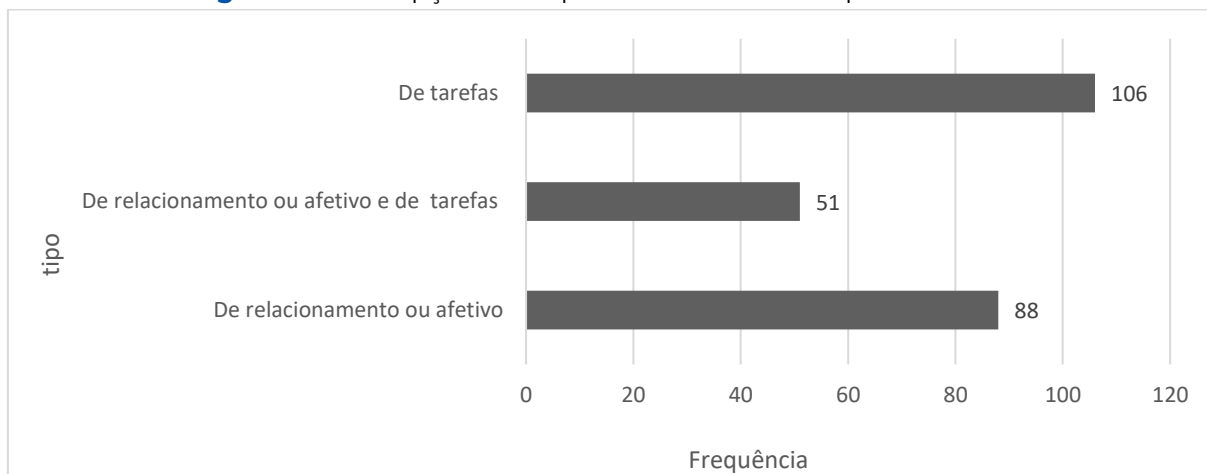
frequentes e, muitas vezes, inevitáveis nas organizações, conforme apontam Robbins et al (2013) e Malakowsky e Kassick (2014). Tais resultados reforçam a importância de se compreender, de forma mais aprofundada, as dinâmicas de relacionamento interpessoal nas equipes de trabalho, sobretudo no que se refere à gestão dos conflitos no ambiente institucional. Observa-se, no entanto, que os achados desta pesquisa não são compatíveis com os resultados apresentados por Campos e Campos (2024), os quais, ao compararem organizações públicas e privadas, identificaram que, no setor público, a ocorrência de conflitos é percebida como frequente, enquanto no setor privado tende a ser vista como eventual ou quase inexistente. No presente estudo, embora os conflitos sejam reconhecidos como existentes, a maioria dos respondentes os percebe como esporádicos ou intermediários. Essa diferença pode estar relacionada a especificidades organizacionais da SEEC/DF, a diferentes formas de percepção e reconhecimento dos conflitos pelos servidores ou, ainda, à tendência de naturalização de determinadas situações conflituosas no ambiente institucional.

Por conseguinte, foi questionado aos respondentes qual o tipo de conflito interpessoal mais percebido na sua unidade organizacional, sendo possível assinalar apenas uma ou ambas as opções. Dos 245 respondentes, 88 (57,1%) indicaram perceber apenas conflitos de relacionamento ou afetivos, caracterizados por animosidades interpessoais, disputas pessoais ou incompatibilidades de personalidade. Por outro lado, 106 pessoas (68,8%) relataram perceber apenas conflitos de tarefas, associados a desacordos sobre a execução do trabalho, projetos ou decisões.

É relevante destacar que 51 participantes (33,1%) indicaram perceber ambos os tipos de conflito simultaneamente, evidenciando uma intersecção significativa entre problemas relacionais e operacionais nas dinâmicas das equipes. Esse dado reforça a complexidade dos conflitos no ambiente organizacional, muitas vezes atravessados tanto por fatores pessoais como por questões estruturais do trabalho. A

Figura 8 ilustra a distribuição dos diferentes tipos de conflitos interpessoais percebidos pelos participantes, permitindo visualizar a coexistência de conflitos de natureza afetivos e de tarefas no ambiente organizacional.

Figura 8 – Percepção dos Tipos de Conflitos Interpessoais



Fonte: elaborada pela autora, a partir da pesquisa realizada com servidores da SEEC/DF (2025).

Essa distribuição evidencia que os conflitos interpessoais, no contexto analisado, não se restringem a um único tipo. Ao contrário, há uma parcela expressiva de participantes que reconhece a coexistência de tensões de natureza tanto afetiva quanto operacional. Esse dado sugere que os problemas nas relações interpessoais, frequentemente, se entrelaçam com dificuldades relacionadas à execução de tarefas, reforçando a complexidade do ambiente de trabalho.

O fato de os conflitos de tarefa aparecerem como os mais comuns entre os participantes pode estar relacionado a fatores como divergência na forma de execução, sobreposição de funções, pressão por resultados ou falhas na comunicação de objetivos. Essa predominância é confirmada na pesquisa de Oliveira e Pizzoni (2021), realizada em instituições públicas de ensino no estado de Mato Grosso, onde 20 líderes relataram que os principais focos de conflito envolviam a sobrecarga de trabalho, a má distribuição de tarefas e falhas na comunicação organizacional. Embora o estudo tenha sido conduzido em outro estado, os desafios identificados - como a escassez de pessoal, a rigidez nos processos e a carência de formação em competências relacionais - são recorrentes em diferentes contextos da administração pública brasileira, o que reforça a aplicabilidade e a relevância dos seus achados. No entanto, é importante destacar que tais conflitos nem sempre são negativos. Oliveira (2017) afirma que os conflitos podem impulsionar a busca por inovação, estimular a criatividade na resolução de problemas e fortalecer a identidade e coesão do grupo. De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), esses conflitos contribuem para o aumento da energia no ambiente de trabalho, a criação de novas

possibilidades e a redução de erros operacionais. Assim, embora os conflitos afetivos, quando presentes, possam agravar ou ser agravados pelos conflitos de tarefa, o ambiente organizacional pode se beneficiar de divergências construtivas que favoreçam a melhoria contínua e a inovação.

Dessa forma os dados coletados revelam a presença tanto de conflitos de tarefa quanto de conflitos afetivos, além de casos em que ambos coexistem, evidenciando a complexidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Conforme aponta Siqueira (2013), esse tipo de diagnóstico oferece subsídios importantes para a adoção de abordagens integradas por parte da liderança, que considerem os diferentes níveis e origens dos conflitos. A gestão eficaz dessas situações envolve tanto o alinhamento de processos quanto o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Dando continuidade à análise sobre os tipos de conflitos interpessoais, buscou-se também compreender em que contextos hierárquicos esses conflitos ocorrem, distinguindo-se entre relações horizontais e verticais. Essa abordagem amplia a compreensão sobre a natureza dos conflitos ao considerar o seu conteúdo (afetivo ou de tarefa) e a sua direção dentro da estrutura organizacional.

Para esse aprofundamento, recorreu-se à aplicação da versão adaptada da Escala de Conflito Interpessoal (ECI). No entanto, antes da sua aplicação, foi direcionada uma questão exclusivamente aos 245 participantes que afirmaram perceber a existência de conflitos interpessoais na sua unidade de trabalho. Apenas esses participantes seguiram para as questões subsequentes. O objetivo dessa filtragem foi aprofundar a percepção dos respondentes quanto à natureza e à estrutura dos conflitos, questionando especificamente se tinham conhecimento da ocorrência de desentendimentos entre colegas do mesmo nível hierárquico.

Entre esses participantes, 176 (71,8% da amostra que percebe existência de conflito) responderam que têm conhecimento da existência de conflitos entre colegas do mesmo nível, enquanto 69 (28,2%) afirmaram não ter esse conhecimento. Esses dados são relevantes porque indicam que, mesmo entre os que percebem conflitos no ambiente de trabalho, nem todos reconhecem ou acompanham conflitos horizontais – ou seja, entre indivíduos que ocupam cargos similares.

○ **Erro! Fonte de referência não encontrada.** representa os resultados obtidos a partir da aplicação da versão adaptada da escala, permitindo análise mais aprofundada sobre a vivência dos conflitos nas dinâmicas organizacionais.

Quadro 6 – Escala de Conflito Interpessoal (ECI)

Tipos de Conflitos	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Nenhum	Pouco	Muito	Muitíssimo
Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	176	1	4	2,35	0,668	28,4	5,7	46,2	13,5	5,1
Quanta raiva há entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	176	1	4	2,18	0,754	34,7	15,9	43,9	10,3	5,1
O quanto o choque de personalidade é evidente entre os membros do seu grupo ou equipe?	176	1	4	2,69	0,731	27,1	2,3	31,4	19,5	13,6
Quanta tensão há entre os membros do grupo?	176	1	4	2,43	0,752	31,0	8,0	39,0	15,3	8,0
Afetivo	176	1	4	2,412	0,604	25,1	Não se aplica			
Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre os membros do grupo?	176	1	4	2,44	0,707	28,9	4,5	43,0	14,5	8,0
Durante as decisões de trabalho, quanta diferença de ideias o grupo enfrenta?	176	1	4	2,48	0,717	28,9	3,4	43,0	14,3	9,7

Tarefa	176	1	4	2,463	0,657	26,7	Não se aplica
Geral	176	1	4	2,429	0,571	23,5	Não se aplica

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A média geral obtida neste estudo foi de ($M = 2,43$), o que, conforme a interpretação adotada pela pesquisa, sugere que os conflitos intragrupais encontram-se em um nível moderado de percepção, posicionado ligeiramente abaixo do limiar que indicaria uma forte percepção de conflitos ($M = 2,5$). Esse resultado coloca o grupo em uma zona de transição, entre um ambiente de baixo nível de conflitos e outro no qual os conflitos começam a se tornar mais evidentes e significativos.

Especificamente, os conflitos afetivos apresentaram média de ($M = 2,42$), enquanto os conflitos de tarefa atingiram ($M = 2,46$), indicando que ambos os tipos de conflito são percebidos de forma bastante próxima. No entanto, os conflitos de tarefa se destacam por estarem mais próximos do limite superior, sinalizando uma presença um pouco mais acentuada no ambiente organizacional, o que pode refletir divergências operacionais ou desafios no alinhamento de processos e metas dentro das equipes.

Entre os itens analisados na ECI, aquele que apresentou a menor média foi a percepção de “raiva entre os membros do grupo ou equipe de trabalho” ($M = 2,18$). Este resultado indica que, embora os conflitos afetivos estejam presentes, a emoção específica da raiva manifesta-se com menor frequência ou intensidade no ambiente analisado, quando comparada a outros indicadores de conflito. Esse dado sugere que, apesar das possíveis divergências e tensões, os servidores tendem a manter certo nível de controle emocional, evitando que sentimentos mais intensos e potencialmente destrutivos prevaleçam nas relações interpessoais. A menor incidência dessa emoção no ambiente organizacional pode estar associada a práticas institucionais, normas culturais ou mesmo à maturidade dos servidores, que contribuem para a manutenção de um ambiente de trabalho mais equilibrado.

Dessa forma, os dados revelam a presença de nível moderado de conflitos no grupo, com destaque para os conflitos de tarefa, que se aproximam do limiar de maior intensidade. Tal resultado indica a necessidade de uma atenção especial a esse tipo de conflito, tendo em vista o seu potencial impacto negativo sobre a dinâmica relacional e a produtividade da equipe.

Depois da identificação e análise dos conflitos intragrupais entre colegas do mesmo nível hierárquico, a investigação avançou para a exploração dos conflitos verticais, ou seja, aqueles que ocorrem entre

chefias e subordinados. Antes da aplicação da ECSS, foi incluída uma questão preparatória com o objetivo de verificar a percepção dos participantes quanto à existência desse tipo de conflito na sua realidade profissional. Apenas os respondentes que afirmaram perceber conflitos hierárquicos foram convidados a responder à ECSS. No total, 203 servidores indicaram perceber a presença de conflitos com superiores hierárquicos. Essa estratégia metodológica permitiu direcionar a aplicação da escala exclusivamente a um público que reconhece a ocorrência desses conflitos, conferindo maior foco e precisão à análise. Assim, a investigação avança para um diagnóstico mais detalhado das tensões que emergem das relações verticais nas unidades analisadas.

Dos 245 participantes que responderam validamente à questão sobre a existência de conflitos hierárquicos na sua organização pública, 203 servidores (82,9%) afirmaram perceber esse tipo de conflito, enquanto 42 (17,1%) declararam não vivenciar tais situações. Essa expressiva proporção de respondentes que reconhecem a presença de conflitos verticais demonstra que as relações entre chefias e subordinados se configuram como importante foco de tensão na realidade organizacional analisada, justificando a aplicação da Escala de Conflitos com a Supervisão Superior (ECSS), para um diagnóstico mais detalhado, conforme se pode observar no **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Quadro 7 – Escala de conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS)

Tipos de Conflito	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação (%)	Nenhum (%)	Pouco (%)	Muito (%)	Muitíssimo (%)
Quanto conflito emocional existe entre você e seu chefe?	203	1	4	1,63	0,807	49,6	54,2	34,2	4,5	3,9
Quanta raiva há entre você e seu chefe?	203	1	4	1,4	0,760	54,3	72,9	18,9	2,5	3,9
Quanto atrito pessoal ocorre entre você e seu chefe durante decisões?	203	1	4	1,64	0,798	48,7	53,2	33,7	5,8	3,0
O quanto o choque de personalidade é evidente entre você e seu chefe?	203	1	4	1,85	0,878	47,4	41,9	37,2	8,8	4,9
Quanta tensão há entre você e seu chefe quando precisam tomar decisões?	203	1	4	1,67	0,798	47,6	49,8	37,8	5,3	3,4
Afetivo.	203	1	4	1,638	0,718	43,8	Não se aplica			
Quanta discordância de opinião sobre tarefas ocorre entre você e seu chefe?	203	1	4	1,92	0,786	40,9	30,5	53,1	7,0	4,4

Quanta diferença de ideias existe entre você e seu chefe?	203	1	4	2,09	0,791	37,9	20,7	58,2	8,5	6,4
Durante decisões importantes, quanta diferença de ideias há entre você e seu chefe?	203	1	4	2,00	0,774	38,6	23,6	60,2	6,3	5,9
Quanta diferença de opinião existe entre você e seu chefe?	203	1	4	2,10	0,764	36,4	18,7	60,7	8,5	5,9
Tarefa	203	1	4	2,03	0,714	35,2	Não se aplica			
Geral	203	1	4	1,82	0,677	37,4	Não se aplica			

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Esta elevada proporção de reconhecimento de tensões entre chefias e subordinados revela cenário organizacional sensível às dinâmicas verticais, nas quais o exercício da autoridade e os padrões assimétricos de comunicação frequentemente se associam à emergência de conflitos. Tal constatação encontra respaldo na literatura de Rahim (2002) que identifica as relações hierárquicas como um terreno propício ao surgimento de conflitos interpessoais, especialmente quando há discrepâncias na gestão da informação, estilos de liderança centralizadores ou falhas na escuta ativa entre os níveis da estrutura organizacional.

Esse diagnóstico inicial reforça a pertinência da aplicação da ECSS, direcionada exclusivamente aos participantes que reconheceram a ocorrência de tais conflitos. A aplicação da escala nesse grupo específico permitiu aprofundar a compreensão da frequência e da intensidade dessas tensões, proporcionando um retrato mais preciso das dinâmicas hierárquicas nas unidades analisadas.

Com base nesses parâmetros, os resultados obtidos revelam que a média geral de percepção dos conflitos hierárquicos foi de ($M = 1,82$), o que indica um baixo nível de percepção de conflitos entre chefias e subordinados. Contudo, apesar das médias baixas observadas, os elevados coeficientes de variação evidenciam grande heterogeneidade nas percepções dos servidores, sugerindo que, enquanto algumas equipes vivenciam relações interpessoais harmoniosas, outras enfrentam tensões mais acentuadas. Tal cenário reforça a necessidade de intervenções direcionadas e diferenciadas, respeitando as particularidades de cada unidade ou grupo de trabalho.

O fator conflito afetivo apresentou média de ($M = 1,64$), também caracterizado como baixo. Todos os itens que compõem esse fator reforçam essa tendência: “raiva” ($M = 1,40$), “conflito emocional” ($M = 1,63$), “atrito pessoal” ($M = 1,64$), “choque de personalidade” ($M = 1,85$) e “tensão durante decisões” ($M = 1,67$), com predominância de respostas nas categorias “nenhum” e “pouco”. Esses resultados sugerem que os conflitos de natureza pessoal e emocional são percebidos como pouco frequentes nas relações verticais analisadas.

O fator conflito de tarefa, por sua vez, apresentou média de ($M = 2,03$). Embora também classificado como baixo segundo os critérios da escala, esse valor é superior ao fator afetivo e revela maior presença

relativa de conflitos relacionados a tarefas. Os itens desse fator, como “diferença de opinião” ($M = 2,10$), “diferença de ideias” ($M = 2,09$) e “discordância de opinião sobre tarefas” ($M = 1,92$), indicam que, embora ainda em níveis baixos, há uma incidência perceptível de divergências durante o cumprimento de atividades e na tomada de decisões.

Destaca-se que os maiores coeficientes de variação foram registrados nos itens relacionados aos conflitos afetivos, indicando grande diversidade de percepções entre os participantes quanto à intensidade dessas tensões emocionais. Tal resultado sugere que, embora uma parte dos servidores perceba pouco ou nenhum conflito afetivo com suas chefias, outro segmento expressa experiências de maior tensão, evidenciando realidades organizacionais distintas dentro da SEEC/DF. Essa variabilidade reforça a necessidade de estratégias de gestão de conflitos sensíveis às especificidades de cada ambiente de trabalho, com atenção especial aos aspectos emocionais das relações verticais.

Dessa forma, os dados mostram também que entre os servidores da SEEC/DF que relataram a existência de conflitos hierárquicos, os conflitos de tarefa são mais perceptíveis do que os afetivos, embora ambos se mantenham abaixo do limiar de intensidade elevado proposto por Siqueira (2013). Esse perfil sugere que as tensões nas relações verticais se manifestam, predominantemente, em termos de divergências técnicas e operacionais, mais do que em questões interpessoais ou emocionais.

Ao comparar os dados da ECSS com os da ECI, observa-se um contraste interessante: embora número maior de participantes tenha indicado a presença de conflitos hierárquicos (203) em relação aos que reconheceram conflitos entre colegas do mesmo nível (176); as médias da ECSS revelam intensidade percebida menor do que as médias obtidas na ECI. Essa diferença sugere que os conflitos verticais, apesar de mais amplamente percebidos, são experienciados de forma menos intensa no cotidiano organizacional, ao passo que os conflitos horizontais, embora menos frequentemente relatados, suscitam percepções mais fortes e frequentes entre os envolvidos.

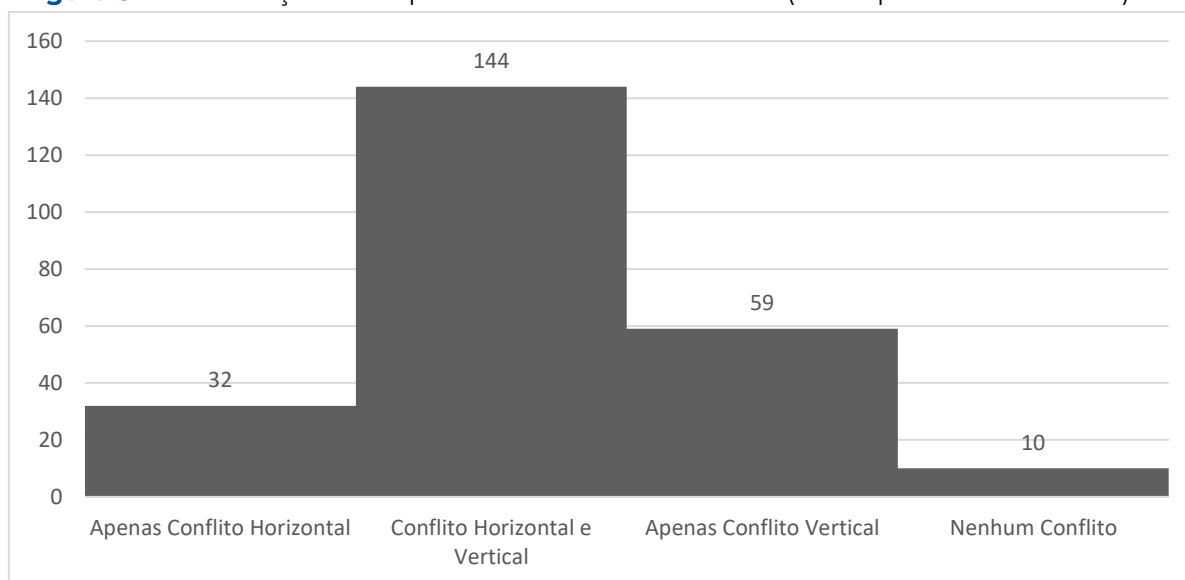
Esse achado pode ser interpretado à luz da proximidade relacional e da frequência de interação entre colegas do mesmo nível hierárquico, o que tende a intensificar o impacto dos conflitos horizontais. Já as relações verticais, por envolverem estruturas formais

de autoridade e certa distância hierárquica, podem apresentar conflitos mais pontuais ou administrados com maior cautela, resultando em níveis mais baixos de percepção de intensidade.

A análise comparativa reforça, portanto, a necessidade de abordar os conflitos organizacionais a partir de múltiplas dimensões – tanto horizontais quanto verticais – e destaca o papel central das lideranças na gestão das tensões com subordinados e na promoção de relações colaborativas entre os membros da mesma equipe.

A Figura 9 apresenta a distribuição dos respondentes válidos (n = 245) conforme os tipos de conflitos interpessoais percebidos no ambiente organizacional. Os dados revelam que 32 participantes (13,1%) relataram vivenciar apenas conflitos horizontais, ou seja, conflitos entre colegas do mesmo nível hierárquico. Por outro lado, 59 servidores (24,1%) identificaram exclusivamente a presença de conflitos verticais, caracterizados por tensões entre chefias e subordinados. A maioria dos respondentes, 144 participantes (58,8%), indicou perceber ambos os tipos de conflito, evidenciando uma convivência simultânea com tensões horizontais e verticais no cotidiano de trabalho. Por fim, 10 participantes (4,1%) afirmaram não perceber nenhum dos dois tipos de conflito em sua realidade profissional.

Figura 9 – Distribuição dos Tipos de Conflitos Percebidos (correspondentes válidos)



Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2025).

Essa expressiva proporção de servidores que percebem simultaneamente conflitos horizontais e verticais revela a complexidade das interações interpessoais na SEEC/DF, evidenciando

um ambiente organizacional no qual múltiplas fontes de tensão coexistem e podem impactar o clima, a produtividade e a saúde emocional das equipes. No entanto, é importante ressaltar que, conforme apontado por autores como Burbridge e Burbridge (2012) e Oliveira (2017), os conflitos também podem desempenhar um papel positivo nas organizações, estimulando a inovação, a criatividade e o fortalecimento das relações quando devidamente geridos.

Nesse sentido, os resultados reforçam a necessidade de adoção de estratégias integradas e sensíveis de gestão de conflitos, capazes de prevenir ou mitigar tensões destrutivas e de potencializar os efeitos positivos que podem emergir de divergências construtivas. Investimentos em capacitação de lideranças, comunicação assertiva, promoção da escuta ativa e criação de espaços de diálogo contínuo são medidas que podem contribuir para transformar os conflitos em oportunidades de crescimento organizacional e fortalecimento da cooperação entre os membros das equipes.

4.2 IDENTIFICAR OS COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA GESTÃO DE CONFLITOS ADOTADOS PELOS LÍDERES DA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL

Com o objetivo de identificar os comportamentos e competências considerados relevantes para a gestão de conflitos por parte das lideranças da SEEC/DF, foram utilizadas questões específicas para avaliar a percepção dos servidores sobre a forma como os conflitos interpessoais evoluem no ambiente organizacional. Esse enfoque contemplou, por um lado, aspectos relacionados à escalada do conflito – como sinais de intensificação, gestão emocional e influência da comunicação – e, por outro, a avaliação das competências percebidas nos líderes para gerir tais situações, com ênfase na qualidade da comunicação, partilha de informações e promoção da confiança entre os membros da equipe.

A escalada do conflito, conforme teorizado por Sabbag (2018), refere-se à intensificação progressiva das tensões interpessoais, desde os primeiros sinais de desconforto até situações de confronto aberto e polarizado. Compreender como essa escalada é percebido pelos membros da equipe constitui um aspecto fundamental para o desenvolvimento de comportamentos e competências voltados à

mediação e à gestão eficaz dos conflitos no ambiente organizacional. Com base nessa perspectiva, e a partir das contribuições de Sabbag (2018) e Weingart et al. (2015), foi aplicada uma escala composta por afirmações relacionadas a diferentes estágios do conflito, ao padrão comunicacional entre os envolvidos e às atitudes adotadas ao longo do processo.

Optou-se por inserir a análise da escalada do conflito na seção referente aos comportamentos e competências, considerando que a forma como os conflitos se intensifica ou se resolve está diretamente relacionada às atitudes, percepções e habilidades interpessoais dos indivíduos envolvidos. Embora a gestão de conflitos envolva estratégias organizacionais, é no nível comportamental e nas competências socioemocionais que se manifestam as reações práticas que podem agravar ou atenuar as tensões. Assim, a escalada do conflito é aqui compreendida como um processo a ser gerido por estratégias formais e como um fenômeno influenciado pelas posturas adotadas pelas lideranças e membros da equipe ao longo do desenvolvimento do conflito.

A análise das respostas obtidas permitiu traçar um panorama das percepções dos servidores quanto ao desenvolvimento dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho e à atuação das lideranças nesse contexto. A seguir, o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação da escala, com destaque para os padrões de resposta mais recorrentes, as médias obtidas em cada item e as implicações desses dados para a compreensão da dinâmica de gestão de conflitos nas unidades da SEEC/DF.

Quadro 8 – Escalada de conflitos										
Escalada de conflitos	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
Os sinais iniciais de conflitos geralmente passam despercebidos.	245	1	5	2,80	1,095	6,9%	74,0%	6,0%	32,7%	4,1%
Os conflitos só são percebidos quando já estão avançados.	245	1	5	2,73	1,152	11,8%	43,3%	8,6%	32,2%	4%
As divergências são discutidas antes de virarem disputas.	245	1	5	2,60	1,125	16,3%	63,0%	9,3%	26,1%	2,9%
A comunicação direta e agressiva aumenta a tensão.	245	1	5	4,11	1,069	4,5%	9,1%	4,8%	38,0%	44,1%
O uso de sarcasmo ou indiretas contribui para agravar os conflitos.	245	1	5	4,22	1,047	5,3%	5,8%	2,0%	39,6%	48,2%
Os líderes percebem os sinais antes que o conflito escale.	245	1	5	2,72	1,155	15,1%	52,6%	14,0%	22,9%	6,1%
Existe espaço para escuta ativa e diálogo construtivo.	245	1	5	2,81	1,165	15,1%	40,9%	18,3%	21,6%	7,8%
Após os conflitos, busca-se encerrar simbolicamente a situação.	245	1	5	2,80	1,138	15,1%	43,5%	15,0%	29,0%	4,1%

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2025).

Os dados analisados sobre a escalada do conflito na SEEC/DF revelam um quadro complexo quanto à capacidade das lideranças em identificar e intervir precocemente em situações conflituosas. A média da afirmação “Os sinais iniciais de conflitos geralmente passam despercebidos” foi de 2,80, com 74% dos respondentes indicando algum grau de discordância, o que sugere que, para uma parte expressiva dos servidores, os sinais iniciais dos conflitos são percebidos. Esse dado contraria a hipótese de que os conflitos só são notados em estágios avançados, corroborada pela média ligeiramente inferior 2,73 da afirmação “Os conflitos só são percebidos quando já estão avançados”. Tais percepções estão alinhadas com a teoria de Sabbag (2018), que defende que o reconhecimento precoce das tensões é fundamental para prevenir a escalada do conflito, favorecendo a mediação eficaz e o restabelecimento do equilíbrio organizacional.

Por outro lado, observa-se elevado grau de consenso quanto aos efeitos negativos de estratégias comunicacionais contraproducentes. A média da afirmação “A comunicação direta e agressiva aumenta a tensão” foi de 4,11, com 82,1% de concordância, enquanto “O uso de sarcasmo ou indiretas contribui para agravar os conflitos” atingiu média ainda mais alta, de 4,22, com 87,8% de concordância. Esses índices refletem uma consciência coletiva clara sobre o papel da linguagem e da postura comunicacional na intensificação dos conflitos, aspecto também enfatizado por Sabbag (2018), ao relacionar a escalada à ausência de comunicação empática e objetiva.

Apesar dessa clareza conceitual, a confiança nas lideranças ainda se mostra limitada. A afirmação “Os líderes percebem os sinais antes que o conflito escale” obteve média de 2,72, com mais de 67,7% de respostas em desacordo, sugerindo uma lacuna entre a percepção e a ação. Da mesma forma, a média de 2,81 na afirmação “Existe espaço para escuta ativa e diálogo construtivo” (com 56% de discordância) indica a necessidade de melhorar o ambiente de comunicação organizacional. Esses dados reforçam a importância do desenvolvimento de competências socioemocionais por parte das lideranças, como empatia, escuta ativa e comunicação não violenta, destacadas tanto por Sabbag (2018) quanto por Weingart et al. (2015) como centrais para uma gestão eficaz de conflitos.

Nesse contexto, Grube e Trevelin (2019) enfatizam que “a escuta ativa é fundamental e é a ferramenta mais importante quando se está mediando um conflito”, sendo essencial que o líder “ouça, analise os

dados, procure os pontos que são comuns e novas informações e formule um resumo” (Grube e Trevelin, 2019, p. 297). Os autores também observam que, embora haja reconhecimento da importância dessas competências, persiste uma distância significativa entre esse reconhecimento e sua efetiva aplicação prática, especialmente em ambientes marcados por comunicação agressiva ou indireta, encerramento simbólico deficitário e ausência de mediação justa. (Grube e Trevelin, 2019).

Por fim, a média de 2,80 na afirmação “Após os conflitos, busca-se encerrar simbolicamente a situação”, combinada com 58,6% de discordância, revela que a prática de resolução simbólica dos conflitos – essencial para restaurar relações e consolidar o aprendizado coletivo – ainda não é uma realidade institucional. De forma geral, os resultados apontam para a necessidade de ações formativas e estruturais que qualifiquem a atuação dos líderes e promovam uma cultura organizacional mais dialógica e colaborativa, alinhada às recomendações da literatura especializada.

Depois da análise dos comportamentos observados durante a escalada dos conflitos, a atenção volta-se agora para a avaliação das competências demonstradas pelos líderes no enfrentamento dessas situações. As competências, entendidas neste estudo como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas na prática da gestão de conflitos, foram examinadas a partir da percepção dos servidores em relação às ações de liderança exercidas no contexto da SEEC/DF.

○ **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta os resultados agregados sobre essas percepções, por meio de cinco afirmações que avaliam dimensões essenciais da atuação do líder, tais como a clareza na comunicação, a escuta ativa, a serenidade na gestão de tensões e a busca por soluções equilibradas e alinhadas ao interesse comum.

Quadro 9 – Competências do Líder											
Competências do Líder	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação (%)	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
A troca de informações pelo líder na equipe é baseada em confiança.	245	1	5	3,77	1,054	27,95	4,08	6,53	25,31	36,33	27,76
As informações compartilhadas pelo líder são claras e compreensíveis.	245	1	5	3,64	1,045	28,75	3,67	8,98	30,20	34,29	22,86
O líder busca os motivos que levaram ao conflito, escutando as partes envolvidas.	245	1	5	3,25	1,277	39,30	12,24	15,92	25,71	26,94	19,18
O líder gerencia os conflitos com serenidade, privilegiando a harmonia e a imparcialidade.	245	1	5	3,36	1,275	37,94	11,02	12,65	29,39	23,27	23,67
O líder propõe soluções que atendem ao	245	1	5	3,51	1,253	35,74	8,16	15,10	20,82	29,80	26,12

interesse comum, sem comprometer os resultados da SEEC/DF.											
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2025).

Os dados revelam que a afirmação com maior média foi “A troca de informações pelo líder na equipe é baseada em confiança”, com média de 3,77, desvio-padrão de 1,05 e coeficiente de variação (CV) de 27,95%, indicando uma percepção relativamente positiva e, ao mesmo tempo, heterogênea entre os respondentes. A maioria dos participantes indicou que esse comportamento ocorre “frequentemente” (36,3%) ou “sempre” (27,8%). A heterogeneidade observada é evidenciada pelo fato de o coeficiente de variação ultrapassar o patamar de 25%, parâmetro que, segundo recomendações estatísticas, sugere que as respostas do grupo não são homogêneas, ou seja, existem percepções distintas e divergentes entre os servidores sobre a prática comunicacional da liderança.

Também obteve destaque a clareza na comunicação, com a afirmação “As informações compartilhadas pelo líder são claras e compreensíveis”, que registrou média de ($M = 3,64$) e CV de 28,75%, sendo a terceira mais elevada. Nessa competência, 30,2% dos respondentes indicaram “frequentemente” e 22,9% “sempre”, reforçando a predominância de avaliações positivas, ainda que também com variação perceptível entre os participantes.

Em contraste, a competência “O líder busca os motivos que levaram ao conflito, escutando as partes envolvidas” apresentou média de 3,25 e o maior coeficiente de variação entre os itens (39,30%), evidenciando maior dispersão nas percepções e sugerindo que esse comportamento varia significativamente entre os diferentes líderes da SEEC/DF. De forma semelhante, as afirmações “O líder gerencia os conflitos com serenidade, privilegiando a harmonia e a imparcialidade” e “O líder propõe soluções que atendem ao interesse comum, sem comprometer os resultados da SEEC” também apresentaram coeficientes de variação elevados (37,94% e 35,74%, respectivamente), o que indica menor consistência na forma como essas competências são percebidas pelos servidores. Esses valores, todos superiores a 25%, demonstram que, embora a média indique tendência positiva, existe variação expressiva nas experiências dos servidores, o que pode refletir práticas de liderança desiguais entre as unidades. Essa última competência, com média de 3,51, teve 26,1% das respostas em “sempre” e 29,8% em “frequentemente”, demonstra avaliação razoavelmente positiva, mas não consensual.

A competência mais bem avaliada foi “A troca de informações pelo líder na equipe é baseada em confiança” ($M = 3,77$), com 64,1% dos

respondentes indicando que esse comportamento ocorre “frequentemente” (36,3%) ou “sempre” (27,8%). Em seguida, destaca-se “As informações compartilhadas pelo líder são claras e compreensíveis” ($M = 3,64$), com 57,2% de respostas positivas (“frequentemente” e “sempre”). Esses dois resultados, apesar de indicarem uma tendência favorável, ainda demonstram espaço para melhoria, uma vez que a soma das respostas mais positivas não alcança patamares de excelência esperados para um desempenho consolidado em gestão de conflitos.

Em contrapartida, três competências apresentaram percentuais inferiores a 56% na soma das respostas “frequentemente” e “sempre”, evidenciando maior fragilidade percebida pelos servidores. A competência “O líder propõe soluções que atendem ao interesse comum” ($M = 3,51$) obteve 55,9%, seguida de “O líder gerencia os conflitos com serenidade, privilegiando a harmonia e a imparcialidade” ($M = 3,36$) com 47%, e “O líder busca os motivos que levaram ao conflito, escutando as partes envolvidas” ($M = 3,25$), que foi a menos favoravelmente avaliada, alcançando apenas 46,1% de respostas positivas. Estes números revelam que, para boa parte dos servidores, comportamentos essenciais à mediação eficaz de conflitos não são percebidos como práticas consistentes no ambiente da SEEC/DF.

De forma complementar, os coeficientes de variação de todas as competências superaram 25%, com destaque para as competências relacionadas à escuta ativa e gestão emocional, cujos CVs ultrapassaram 37%, indicando elevada heterogeneidade nas percepções dos participantes; o que significa que, embora existam líderes que adotam práticas alinhadas às competências esperadas, há também significativa variação entre as unidades e as experiências vividas pelos servidores, o que torna as ações de liderança inconsistentes ao longo da organização.

Esses resultados sugerem que, enquanto aspectos básicos da comunicação são mais reconhecidos pelos servidores, as competências mais complexas - como escuta ativa, gestão emocional e construção de soluções consensuais - ainda precisam ser fortalecidas. O resultado indica que os líderes da SEEC/DF realmente precisam desenvolver competências mais consistentes e abrangentes de gestão de conflitos, para que sejam capazes de atuar de forma harmoniosa e equitativa em situações que exigem mediação, diálogo e busca de consensos.

Ao comparar os comportamentos observados durante a escalada dos conflitos com as competências atribuídas aos líderes, nota-se uma congruência parcial entre dois domínios analíticos complementares. O primeiro domínio refere-se aos comportamentos identificados na Escalada dos Conflitos, ou seja, à forma como as tensões evoluem e são percebidas pelos membros das equipes, desde os sinais iniciais até os momentos de maior intensidade. Já o segundo domínio diz respeito às competências de liderança percebidas na gestão dos conflitos, que englobam aspectos como comunicação clara, escuta ativa, imparcialidade e busca de soluções equilibradas.

Por um lado, a percepção positiva em relação à comunicação baseada em confiança e clareza indica que os líderes são reconhecidos por competências fundamentais para a prevenção e gestão inicial dos conflitos - percepção esta que está alinhada aos dados da escalada, que sugerem que os primeiros sinais de conflito são identificados por parte significativa dos servidores. Por outro lado, a elevada concordância com afirmações que associam a comunicação agressiva ou indireta à intensificação dos conflitos, somada às médias baixas nas afirmações sobre escuta ativa, encerramento simbólico e mediação justa, revela uma lacuna entre o reconhecimento das competências e sua aplicação prática durante o conflito.

Nesse sentido, Campos e Campos (2024) identificaram, em estudo recente, que tanto em organizações públicas quanto privadas, a falta de comunicação entre colaboradores é apontada como a principal fonte geradora de conflitos, impactando negativamente o desempenho, a produtividade e a qualidade do atendimento. Os autores destacam que, enquanto no setor privado são frequentemente aplicadas práticas de negociação, como reuniões e mediação, no setor público essas ferramentas muitas vezes estão ausentes ou são pouco utilizadas. A lacuna evidencia a necessidade de líderes mais preparados e proativos, capazes de fomentar espaços de escuta, diálogo e resolução construtiva das tensões.

Os coeficientes de variação elevados (superiores a 25%) reforçam essa leitura, evidenciando que, embora haja líderes que demonstrem comportamentos esperados, essas práticas não são consistentes em toda a organização, sugerindo que o domínio das competências de gestão de conflitos está presente, mas sua expressão concreta nos comportamentos observados durante as situações de tensão permanece irregular e carece de fortalecimento. Assim, a análise

integrada desses dois domínios evidencia a necessidade de desenvolvimento contínuo das competências de mediação e gestão de conflitos, tanto para a atuação preventiva quanto para a intervenção em estágios mais avançados das tensões.

Essa reflexão dialoga diretamente com os resultados desta pesquisa, que revelaram fragilidades na atuação prática dos líderes da SEEC/DF. Assim, reforça-se a importância de investir no desenvolvimento de competências individuais e na criação e fortalecimento de políticas e processos institucionais que sustentem a gestão colaborativa de conflitos, assegurando um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e propício à inovação.

4.3 IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS LÍDERES NA GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL

No intuito de compreender as estratégias predominantes de gestão de conflitos nas relações entre chefias e subordinados, os participantes da pesquisa foram convidados a avaliar uma série de afirmações que refletem cinco estilos clássicos de gestão de conflitos: colaboração, acomodação, competição, evitação e compromisso.

O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta os resultados agregados das percepções dos 203 participantes válidos, contemplando as médias, desvios-padrão, coeficientes de variação e a frequência percentual das respostas distribuídas entre as categorias “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “frequentemente” e “sempre”. Esses dados oferecem um panorama inicial sobre as práticas percebidas no enfrentamento de conflitos verticais no ambiente da SEEC/DF, permitindo, posteriormente, uma análise mais aprofundada sobre as tendências predominantes e as lacunas identificadas nos estilos de gestão adotados pelas lideranças.

Quadro 10 – Estilo de gestão de conflito											
Estilo de gestão de conflito	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Coeficiente de Variação (%)	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequente-mente (%)	Sempre (%)
Eu trabalho com meu supervisor para encontrar uma solução aceitável para ambos.	203	1	5	3,60	1,154	32,1	6,4	12,3	19,2	39,4	22,7
Tento integrar minhas ideias às do meu supervisor para chegar a uma decisão conjunta.	203	1	5	3,69	1,159	31,4	6,9	8,9	19,2	38,4	26,6
Exponho preocupações para resolver problemas de forma duradoura com meu supervisor.	203	1	5	3,74	1,163	31,1	6,4	10,3	14,3	40,9	28,1
COLABORAÇÃO	203	1	5	3,68	1,039	Não se aplica					
Geralmente, tento atender às necessidades do meu supervisor.	203	1	5	3,99	0,972	24,4	3,9	3,9	12,3	49,3	30,5

Permito concessões ao meu supervisor para evitar atritos.	203	1	5	3,60	1,041	28,9	3,9	9,4	30,5	35,5	20,7
Sigo as sugestões do meu supervisor para manter a harmonia.	203	1	5	3,76	1,022	27,2	3,0	7,9	25,6	37,4	26,1
ACOMODAÇÃO						Não se aplica					
Meu supervisor usa sua autoridade para impor decisões.	203	1	5	2,61	1,429	54,7	29,6	24,6	16,3	14,3	15,3
Ele é firme em defender sua posição em questões críticas.	203	1	5	3,40	1,229	36,1	8,9	14,3	26,6	28,1	22,2
O líder usa sua experiência para tomar decisões favoráveis a si.	203	1	5	2,67	1,377	51,7	27,6	20,7	22,7	15,8	13,3
COMPETIÇÃO	203	1	5	2,89	1,112	Não se aplica					
O líder evita discutir diferenças abertamente na equipe.	203	1	5	3,00	1,326	44,1	18,7	16,7	24,1	26,1	14,3
Ele tenta evitar encontros em situações de conflito.	203	1	5	2,87	1,330	46,4	20,7	20,7	22,7	23,2	12,8

Evita expor a equipe a situações de desconforto.	203	1	5	3,34	1,364	40,8	13,3	17,2	15,8	29,6	24,1
EVITAÇÃO	203	1	5	3,07	1,032	Não se aplica					
Meu líder busca um meio-termo em situações de conflito.	203	1	5	3,37	1,225	36,4	9,4	15,8	22,7	33,0	19,2
Ele propõe soluções que equilibram os interesses de todos.	203	1	5	3,37	1,269	37,7	10,3	16,3	20,7	31,5	21,2
Usa o "dar e receber" para resolver impasses na equipe.	203	1	5	2,73	1,286	47,1	23,2	20,7	25,6	21,2	9,4
COMPROMISSO	203	1	5	3,16	1,0260	Não se aplica					

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2025).

A análise dos estilos de gestão de conflitos adotados pelos líderes da SEEC/DF, com base na tipologia de Rahim (2002), revela a predominância de estratégias cooperativas, embora com algumas nuances importantes. Entre os estilos avaliados, a acomodação apresentou a maior média geral ($M = 3,77$), seguida pela colaboração ($M = 3,67$), compromisso ($M = 3,15$), evitação ($M = 3,07$) e, por fim, competição ($M = 2,89$). Essa ordenação aponta para uma tendência dos líderes a favorecerem a preservação das relações e o entendimento mútuo, ainda que isso implique renúncias ou concessões.

A estratégia da acomodação, tal como definida por Rahim (2002), caracteriza-se pela disposição de uma das partes em ceder aos interesses da outra, geralmente para manter a harmonia ou por razões hierárquicas. No contexto analisado, essa postura aparece em afirmações como “tento atender às necessidades do meu supervisor”, que registrou a maior média entre todos os itens ($M = 3,99$). Esse resultado sugere que, na prática, muitos servidores tendem a adotar uma postura conciliadora e a evitar confrontos, mesmo que isso envolva renunciar a suas próprias posições. No entanto, é importante destacar que, segundo o mesmo autor, a utilização recorrente e unilateral da acomodação pode gerar insatisfação, especialmente quando se transforma em padrão relacional.

A colaboração, que Rahim (2002) aponta como a estratégia mais eficaz para conflitos complexos, registrou uma média também elevada ($M = 3,67$). Comportamentos como “expor preocupações para resolver problemas de forma duradoura” ($M = 3,74$) e “integrar ideias com o supervisor” ($M = 3,69$) revelam uma predisposição à construção conjunta de soluções. Esse resultado encontra congruência com a competência mais bem avaliada no estudo – “A troca de informações pelo líder na equipe é baseada em confiança” ($M = 3,77$) – o que sugere que a confiança, elemento central para a colaboração, está relativamente consolidada no ambiente da SEEC/DF. Contudo, a colaboração exige competências interpessoais desenvolvidas e condições institucionais favoráveis – como tempo, espaço de escuta e confiança mútua – que nem sempre estão plenamente presentes.

Nesse sentido, a análise dos dados relacionados ao objetivo específico que examina os comportamentos e competências dos líderes confirma essa limitação: a afirmação “Existe espaço para escuta ativa e diálogo construtivo” obteve média de apenas 2,81, com 56% dos respondentes indicando algum grau de discordância, evidenciando

que o ambiente organizacional ainda carece de condições adequadas para sustentar práticas colaborativas consistentes. Assim, embora a disposição para a colaboração exista, ela encontra obstáculos práticos para se concretizar.

O compromisso ($M = 3,16$), representado por afirmações como “Propor soluções que equilibram os interesses de todos” ($M = 3,37$), aparece como uma estratégia intermediária, útil em situações de impasse ou quando as partes buscam resultados práticos sem o aprofundamento necessário para soluções colaborativas. Conforme Rahim (2002), o compromisso é pertinente para alcançar resultados pragmáticos, mas pode limitar soluções mais inovadoras quando se torna um padrão exclusivo, substituindo abordagens colaborativas mais profundas.

A evitação ($M = 3,07$), por sua vez, apresenta resultados que sugerem um uso moderado e possivelmente situacional desse estilo. Comportamentos como “evitar discutir diferenças abertamente” ($M = 3,00$) e “evitar encontros em situações de conflito” ($M = 2,87$) demonstram que essa estratégia está presente em parte das relações entre líderes e subordinados. Segundo Rahim (2002) e Montes et al. (2012), apontam que a evitação pode ser útil em certos contextos – como quando se deseja ganhar tempo para reflexão ou quando o conflito não é prioritário –, mas alertam para os riscos de sua aplicação contínua, pois pode perpetuar tensões latentes e não resolvidas.

Trata-se de um estilo que, embora possa momentaneamente preservar a harmonia superficial, não busca soluções conjuntas nem valoriza o diálogo, o que o distancia dos estilos efetivamente cooperativos. Por isso, a sua presença nos dados deve ser lida com cautela: não reflete, necessariamente, uma predisposição cooperativa, mas sim uma estratégia que pode tanto evitar conflitos desnecessários quanto perpetuar tensões não resolvidas. Importa destacar que os dados da pesquisa não permitem concluir se a evitação observada foi uma escolha consciente e estratégica ou apenas uma forma de fuga diante de dificuldades em lidar com conflitos. A ausência de dados sobre intenção e contexto exige cautela na interpretação desse comportamento.

A competição foi o estilo com menor incidência ($M = 2,89$). A média reduzida da afirmação “o supervisor usa sua autoridade para impor decisões” ($M = 2,61$), com 29,6% dos participantes indicando que

esse comportamento “nunca” ocorre, reforça a percepção de que abordagens mais autoritárias não são predominantes no ambiente estudado. Rahim (2002) destaca que a competição pode ser necessária em decisões urgentes ou situações de alto risco, mas tende a ser contraproducente em ambientes que valorizam a cooperação e o consenso.

De forma geral, os dados apontam para uma valorização dos estilos de gestão de conflitos mais orientados à cooperação – colaboração, acomodação e compromisso – em detrimento de abordagens autoritárias, como a competição. A evitação, embora presente nas práticas identificadas, não pode ser considerada um estilo cooperativo, uma vez que não promove o diálogo nem a busca ativa por soluções compartilhadas. Trata-se de uma estratégia que, apesar de eventualmente evitar o agravamento de tensões, pode igualmente perpetuar conflitos não resolvidos quando utilizada de forma sistemática.

Essa configuração sugere que, embora haja uma tendência a preferir abordagens menos impositivas, as práticas efetivas de gestão de conflitos ainda apresentam variações significativas. A combinação entre médias moderadas e elevados coeficientes de variação reforça que tais práticas não são homogêneas na organização, o que reforça a necessidade de fortalecer as competências interpessoais e promover uma atuação mais consistente e alinhada por parte das lideranças. Além disso, como apontam Gesing et al. (2021), não há um modelo único e universal para a gestão de conflitos; cada contexto organizacional exige abordagens específicas que considerem a sua realidade social, cultural e profissional. Esse entendimento é também compartilhado por Robbins et al. (2013), que destacam cinco estilos principais de gestão de conflitos - evitamento, acomodação, competição, compromisso e colaboração - e alertam que nenhuma dessas estratégias é universalmente eficaz, sendo essencial avaliar cuidadosamente o contexto e os objetivos de cada situação para escolher a abordagem mais adequada.

Portanto, os dados analisados evidenciam que a liderança na SEEC/DF está em processo de amadurecimento no que diz respeito às estratégias de gestão de conflitos, revelando tanto avanços - como a valorização da colaboração - quanto limitações estruturais e relacionais que ainda impedem a consolidação de uma cultura de diálogo e resolução construtiva. Investir na formação continuada dos líderes,

especialmente em competências socioemocionais, e criar condições institucionais que favoreçam práticas colaborativas são passos fundamentais para transformar o potencial identificado em práticas consistentes e eficazes.

4.4 VERIFICAR A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE OS EFEITOS DE GESTÃO DE CONFLITOS ADOTADOS PELOS LÍDERES NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL.

Dando continuidade à análise, o **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta os resultados referentes aos efeitos percebidos das ações de gestão de conflitos nas unidades organizacionais da SEEC/DF, a partir da perspectiva dos servidores. Foram avaliados tanto os efeitos positivos – como melhoria da comunicação, promoção do diálogo, aumento da cooperação e fortalecimento da confiança – quanto os efeitos negativos, associados à má gestão dos conflitos, como ruídos na comunicação, prejuízos à colaboração, dificuldades na tomada de decisão, adoecimento e impactos no atendimento ao público.

A análise quantitativa abrangeu 13 afirmações, agrupadas em dois blocos: efeitos positivos e efeitos negativos. Para cada item, foi avaliado por 245 respondentes e foram observadas as frequências de resposta, além dos valores médios, desvios-padrão e coeficientes de variação, permitindo identificar as tendências gerais e a consistência das percepções entre os participantes.

Quadro 11 – Efeito de gestão de conflito											
Efeito de Gestão de Conflito	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação (%)	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequente (%)	Sempre (%)
O seu líder imediato promove o diálogo entre os servidores após situações de conflito.	245	1	5	3,012	1,226	40,71	12,65	22,04	31,02	20,00	14,29
A comunicação entre colegas melhorou após a intervenção da liderança em conflitos.	245	1	5	2,931	1,290	44,01	17,96	18,78	29,39	20,00	13,88
As decisões nas reuniões da equipe tornaram-se mais participativas após a gestão de conflitos.	245	1	5	3,184	1,256	39,44	13,06	13,88	32,65	22,45	17,96
A liderança inclui diferentes pontos de vista na tomada de decisões após conflitos.	245	1	5	3,184	1,175	36,90	11,02	14,29	33,88	26,94	13,88

A equipe passou a cooperar melhor após a resolução dos conflitos.	245	1	5	3,335	1,185	35,53	9,80	12,24	29,80	31,02	17,14
A liderança contribui para restabelecer a confiança entre servidores após conflitos.	245	1	5	3,420	1,283	37,51	11,02	12,65	23,67	28,57	24,08
O clima organizacional melhorou após a intervenção da liderança em conflitos.	245	1	5	3,286	1,235	37,58	12,24	11,02	30,61	28,16	17,96
Houve aumento da produtividade após a resolução de conflitos na equipe.	245	1	5	3,278	1,230	37,53	11,84	11,02	33,47	24,90	18,78
Efeitos positivos.	245	1	5	3,204	1,047	Não se aplica					
A falta de mediação adequada gera ruído na comunicação entre equipes.	245	1	5	3,661	1,230	33,58	8,16	9,39	20,82	31,43	30,20
Conflitos mal resolvidos dificultam a tomada de decisões eficazes.	245	1	5	3,882	1,137	29,30	4,90	8,16	17,14	33,47	36,33

A colaboração entre colegas foi prejudicada por conflitos não resolvidos.	245	1	5	3,371	1,233	36,58	10,20	13,06	26,53	29,80	20,41
A má gestão de conflitos resultou em afastamentos ou adoecimento de servidores.	245	1	5	3,082	1,377	44,67	18,37	14,69	28,16	17,96	20,82
O atendimento ao público foi negativamente afetado por conflitos internos não resolvidos.	245	1	5	2,494	1,447	58,04	37,96	14,29	22,45	11,02	14,29
Efeito negativo.	245	1	5	3,298	0,932	Não se aplica					

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2025).

Os dados revelam percepção moderadamente positiva sobre os efeitos da intervenção da liderança na gestão de conflitos. A média dos itens classificados como positivos foi de 3,20, enquanto a dos efeitos negativos foi ligeiramente superior ($M = 3,29$), sugerindo que, apesar dos esforços de mediação, os efeitos positivos ainda não são predominantes para todos os servidores nem uniformemente percebidos.

Essa constatação dialoga diretamente com a literatura de Burbridge e Burbridge (2012), que distinguem os conflitos em duas categorias principais: produtivos e contraproducentes (ou disfuncionais). Os conflitos produtivos são aqueles que, embora possam parecer inicialmente desafiadores, geram mudanças positivas e impulsionam o crescimento e a inovação organizacional. Oliveira (2017) exemplifica esses efeitos positivos ao destacar que os conflitos podem aumentar a energia para a execução das tarefas, estimular a busca por inovação, fortalecer a identidade grupal, aumentar a coesão entre os membros e promover maior atenção dos colaboradores às suas funções. Esses aspectos encontram eco nos dados desta pesquisa, sobretudo nos itens em que os respondentes percebem que “a liderança contribui para restabelecer a confiança entre servidores após conflitos” ($M = 3,42$) e que “a equipe passou a cooperar melhor após a resolução dos conflitos” ($M = 3,33$), com percepções relativamente homogêneas, refletindo potencial produtivo dos conflitos quando bem geridos.

Esse potencial positivo também se conecta com os dados obtidos na avaliação das competências de liderança, em especial aquelas relacionadas à comunicação clara ($M = 3,64$) e à troca de informações baseada em confiança ($M = 3,77$). Esses comportamentos favorecem justamente o ambiente propício para que conflitos produtivos gerem inovação e fortalecimento das relações de trabalho.

Por outro lado, os dados também evidenciam efeitos que se alinham à categoria dos conflitos disfuncionais, definidos por Burbridge e Burbridge (2012) como aqueles que destroem valor, dificultam a colaboração e geram prejuízos significativos ao ambiente de trabalho. Oliveira (2017) reforça que conflitos disfuncionais podem provocar frustração, desânimo, desgaste emocional e deterioração das relações interpessoais, desviando o foco das tarefas para o próprio conflito. Esses efeitos negativos ficaram evidentes na pesquisa, particularmente no item “conflitos mal resolvidos dificultam a tomada de decisões eficazes”

($M = 3,88$), que apresentou uma das médias mais elevadas e baixo coeficiente de variação ($CV = 29,3\%$), evidenciando alto grau de concordância sobre os danos provocados pela má gestão de conflitos. Outro dado que corrobora essa perspectiva foi a percepção de que “a falta de mediação adequada gera ruído na comunicação entre equipes” ($M = 3,66$), reconhecida por mais de 60% dos participantes como ocorrência frequente ou sempre. Em contraste, apenas 13,9% disseram perceber sempre uma melhora na comunicação após a mediação. Tal cenário reforça a tese de Pires (2018) sobre a importância da atuação nos estágios iniciais do conflito, adotando estratégias de colaboração e compromisso que previnam a sua escalada para situações mais complexas e prejudiciais.

A diversidade de percepções observada nos resultados – expressa pelos coeficientes de variação superiores a 25% na maioria dos itens – sugere realidades distintas vivenciadas pelos servidores em diferentes áreas ou sob as diferentes lideranças. Oliveira e Pizzoni (2021) alertam que os efeitos dos conflitos disfuncionais são ainda mais prejudiciais na administração pública, devido à sua natureza interdependente e ao impacto direto sobre a sociedade. Entre as consequências mais relevantes, os autores destacam o mau atendimento ao público, o aumento de adoecimentos e afastamentos de servidores, a queda na produtividade e a desmotivação das equipes – aspectos que também emergem nos dados deste estudo, em especial no item “o atendimento ao público foi negativamente afetado por conflitos internos não resolvidos” ($M = 2,49$; $CV = 58,04\%$), o mais discrepante em termos de percepção, sugerindo inclusive uma possível invisibilidade desses impactos por parte de alguns servidores.

Os comportamentos e competências analisados nas etapas anteriores desta pesquisa oferecem subsídios para interpretar esses efeitos: enquanto as lideranças foram reconhecidas por promover comunicação baseada em confiança ($M = 3,77$) e clareza ($M = 3,64$), lacunas importantes foram identificadas em aspectos como escuta ativa, mediação justa e encerramento simbólico, cujas médias inferiores sinalizam fragilidades que podem comprometer a conversão de conflitos em oportunidades de crescimento.

As estratégias de gestão de conflitos adotadas também ajudam a entender o panorama encontrado: a predominância de estilos como acomodação ($M = 3,77$) e colaboração ($M = 3,67$), aliada à presença expressiva de evitação ($M = 3,07$), revela que, embora exista uma

preferência declarada por abordagens menos impositivas, a prática ainda carece de consistência e intencionalidade. A acomodação, por exemplo, pode favorecer a harmonia no curto prazo, mas tende a impedir a resolução efetiva dos conflitos; já a colaboração, embora valorizada, enfrenta dificuldades para se concretizar plenamente em razão das fragilidades nas competências mencionadas.

Portanto, a análise empírica reforça o que é apontado no referencial teórico: a gestão de conflitos nas organizações deve ser estratégica, contínua e sensível às diferentes manifestações e impactos. Reconhecer os efeitos produtivos e mitigar os disfuncionais, como propõem Burbridge e Burbridge (2012), Oliveira (2017) e Oliveira e Pizzoni (2021), são passos fundamentais para promover um ambiente organizacional saudável, inovador e alinhado com a qualidade do serviço público.

4.5 PERCEPÇÃO DO SERVIDOR QUANTO A AÇÕES NECESSÁRIAS PARA MELHORAR A GESTÃO DE CONFLITOS

O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta as sugestões propostas pelos servidores da SEEC/DF para aprimorar a gestão de conflitos na organização. Os participantes puderam selecionar múltiplas opções e, se desejassem, incluir sugestões abertas, o que permitiu captar diferentes percepções e prioridades. As respostas evidenciam três grandes eixos de necessidade: capacitação, fortalecimento da comunicação e preparo das lideranças, oferecendo subsídios valiosos para o delineamento de ações institucionais voltadas à construção de um ambiente mais saudável, cooperativo e capaz de lidar proativamente com tensões e divergências naturais das relações de trabalho.

Quadro 12 – Medidas sugeridas pelos servidores para gestão de conflitos	
Opções	Frequência %
Lideranças mais preparadas para lidar com situações de tensão ou divergência.	75,90
Capacitação dos servidores em técnicas de gestão de conflitos.	74,70

Capacitação dos servidores em temas como comunicação não violenta e escuta ativa.	66,90
Acompanhamento e suporte psicológico ou emocional aos envolvidos em conflitos.	59,20
Feedback estruturado e periódico entre lideranças e membros da equipe.	59,20
Espaços de diálogo e escuta entre equipes e líderes.	58,40
Canais formais e seguros para denúncias ou manifestações de conflito.	52,70
Políticas claras e bem divulgadas sobre condutas e formas de resolução de conflitos.	51,00
Mediação interna conduzida por profissionais qualificados.	48,20
Outros	1,6
Opções	Frequência %

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2025).

A ação mais mencionada pelos servidores foi a capacitação das lideranças para lidar com situações de tensão e divergência (75,9%), seguida da capacitação em técnicas de gestão de conflitos (74,7%) e da formação em comunicação não violenta e escuta ativa (66,9%). Essas prioridades revelam que, aos olhos dos próprios colaboradores, o fortalecimento das competências emocionais, comunicacionais e relacionais dos líderes é visto como essencial para transformar a forma como os conflitos são percebidos e geridos no ambiente organizacional.

Essa percepção reforça o que destacam Barbosa (2015) e Montezano, França e Matos (2024): o investimento contínuo no desenvolvimento humano, aliado à criação de espaços de escuta e diálogo, constitui estratégia central para prevenir e gerir conflitos de forma assertiva. As sugestões de criação de espaços de escuta (58,4%) e de feedback estruturado e periódico (59,2%) convergem diretamente com as lacunas identificadas nos dados deste estudo, especialmente no que se refere à escuta ativa e à mediação justa, cuja prática ainda se revela incipiente na SEEC/DF.

E mais, propostas como mediação interna por profissionais qualificados (48,2%), políticas claras sobre condutas e resolução de conflitos (51,0%), e acompanhamento psicológico ou emocional (59,2%) refletem o reconhecimento da complexidade dos conflitos e da

necessidade de uma estrutura institucional robusta para seu enfrentamento. Tais iniciativas dialogam com os achados da pesquisa, nos quais, embora se observe valorização da comunicação baseada em confiança ($M = 3,77$), permanecem fragilidades que impactam a capacidade das lideranças em gerir adequadamente os conflitos, especialmente em aspectos como escuta ativa e mediação justa, fundamentais para a condução adequada dos conflitos.

Esse conjunto de propostas reforça também o alerta de Sabbag (2018) de que a ausência de espaços de diálogo e de líderes preparados contribui para a escalada dos conflitos e para seus impactos disfuncionais. Da mesma forma, Oliveira e Pizzoni (2021) ressaltam que tais efeitos – como adoecimento, desmotivação e queda de produtividade – são ainda mais prejudiciais no setor público, que depende da qualidade relacional para garantir a entrega de serviços à sociedade.

Dessa forma, as propostas apresentadas pelos servidores confirmam os desafios já identificados nos resultados empíricos e também indicam caminhos concretos para a construção de uma gestão de conflitos mais estratégica, consistente e humanizada, voltada à promoção do bem-estar coletivo e à melhoria contínua do ambiente organizacional.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve como objetivo geral analisar a atuação da liderança na gestão de conflitos interpessoais e os efeitos dessa atuação nas equipes da SEEC/DF. Considera-se que esse objetivo foi alcançado, uma vez que a pesquisa permitiu compreender, de forma abrangente, as práticas de liderança adotadas, os tipos de conflitos mais frequentes, as estratégias utilizadas para o seu enfrentamento e os impactos percebidos no cotidiano organizacional.

Em relação aos objetivos específicos, considera-se que todos foram plenamente atendidos de maneira satisfatória. Foi possível identificar os principais tipos de conflitos vivenciados pelos servidores, com destaque para os conflitos de tarefa e os conflitos afetivos, que, em muitos casos, surgem de forma combinada e se retroalimentam. A pesquisa evidenciou a presença de conflitos horizontais – aqueles que ocorrem entre colegas do mesmo nível hierárquico – e conflitos verticais, que emergem nas relações entre chefias e subordinados, ressaltando a complexidade e a multiplicidade das dinâmicas interpessoais no ambiente da SEEC/DF.

As competências e comportamentos das lideranças foram analisados de forma integrada, revelando pontos fortes, como a clareza na comunicação e a confiança na partilha de informações, bem como limitações importantes, especialmente no que se refere à escuta ativa, à mediação imparcial e à capacidade de lidar com os estágios mais avançados do conflito. As estratégias de gestão de conflitos foram igualmente mapeadas, destacando-se a predominância de estilos cooperativos, como a acomodação e a colaboração, mas também sinalizando a presença da evitação, que, embora menos autoritária, não constitui uma abordagem efetivamente colaborativa.

As percepções sobre os efeitos das práticas de liderança na gestão de conflitos foram examinadas, evidenciando tanto benefícios – como o fortalecimento da cooperação e da confiança após conflitos bem mediados – quanto consequências negativas resultantes da condução inadequada, incluindo ruídos na comunicação, dificuldades na tomada de decisão e impactos sobre o atendimento ao público. A análise do coeficiente de variação reforça essa diversidade de

percepções: a maioria dos itens apresentou CV superior a 25%, o que demonstra alta dispersão nas respostas e sugere que a eficácia da liderança na gestão de conflitos é vivenciada de forma desigual entre as unidades e equipes da instituição. Apenas dois itens registraram menor variação, indicando consenso pontual, especialmente no reconhecimento dos prejuízos associados a conflitos mal resolvidos, que comprometem tanto o ambiente interno quanto os resultados institucionais.

A pesquisa apresentou algumas limitações inerentes ao seu delineamento metodológico, que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Dado seu caráter transversal, os dados foram coletados em um único momento, o que impede o estabelecimento de relações causais ou a observação da evolução das práticas de gestão de conflitos ao longo do tempo. A ausência de uma abordagem qualitativa limitou a exploração das dimensões subjetivas do conflito e das experiências individuais dos servidores, restringindo o aprofundamento em aspectos emocionais, simbólicos e contextuais que podem influenciar a dinâmica interpessoal. Como os dados foram obtidos por meio de autorrelato, há a possibilidade de influência de vieses perceptivos, como a tendência à concordância social ou à interpretação baseada em vivências recentes, o que reforça a importância de triangulações metodológicas em pesquisas futuras.

Embora os resultados tenham sido obtidos em uma única organização pública, a riqueza e consistência dos dados – somados à diversidade de perfis profissionais, níveis hierárquicos e contextos funcionais presentes na SEEC/DF – conferem ao estudo um elevado grau de densidade empírica e relevância prática. No entanto, ressalta-se que as especificidades institucionais, culturais e estruturais de cada organização pública podem influenciar a manifestação e gestão dos conflitos, o que demanda cautela na generalização dos achados para outros contextos. Recomenda-se que estudos futuros explorem a transferibilidade desses resultados por meio de comparações com outras secretarias ou órgãos públicos, ampliando o alcance da análise e fortalecendo a aplicabilidade das conclusões.

Outro aspecto a ser considerado é a própria limitação no entendimento do que os participantes reconhecem como conflito. Observou-se que uma parte significativa dos servidores não percebe ou não reconhece a existência de conflitos na organização, o que pode estar relacionado à naturalização de comportamentos disfuncionais, à

baixa consciência sobre as diferentes formas de conflito ou à tendência de associar “conflito” apenas a situações de confronto aberto. E mais, a deseabilidade social pode ter influenciado algumas respostas, uma vez que o tema envolve relações hierárquicas e percepções sensíveis sobre o ambiente de trabalho. Alguns participantes podem ter minimizado ou omitido conflitos por receio de exposição ou por preferirem preservar uma imagem positiva da organização ou de sua própria postura diante de situações desafiadoras. Ainda, é importante destacar que a pesquisadora possui uma trajetória profissional de 19 anos na SEEC/DF, o que, embora tenha possibilitado um maior entendimento sobre o contexto institucional e favorecido a construção de instrumentos alinhados à realidade organizacional, também pode representar um viés de interpretação ou de expectativas sobre os resultados encontrados. Essa limitação reforça a importância de investigações futuras que explorem também as representações sociais e concepções individuais sobre o que constitui um conflito no ambiente de trabalho, utilizando métodos que favoreçam maior abertura e profundidade na coleta de dados.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para a compreensão da gestão de conflitos no contexto da administração pública, ao fornecer evidências empíricas sobre as competências de liderança, os estilos predominantes de enfrentamento dos conflitos e seus efeitos percebidos no ambiente organizacional. Ao integrar teoria e prática, o estudo fortalece a produção científica aplicada à gestão pública, com especial atenção para a qualificação das práticas de liderança e para o desenvolvimento institucional orientado à construção de ambientes de trabalho mais cooperativos, saudáveis e inovadores. Além de preencher uma lacuna na literatura sobre gestão de conflitos em órgãos públicos brasileiros, a pesquisa oferece subsídios concretos para líderes, formuladores de políticas e profissionais de recursos humanos, ao indicar caminhos para o aprimoramento das relações interpessoais e da governança organizacional. Essa contribuição teórica e prática reforça a importância de se pensar a liderança pública sob uma ótica técnica e gerencial e também ética, relacional e emocional, aspectos cada vez mais centrais para o enfrentamento dos desafios contemporâneos no setor público.

Para a SEEC/DF, a investigação oferece um diagnóstico detalhado das práticas de liderança, evidenciando aspectos que devem ser mantidos e outros que demandam desenvolvimento. Como proposta prática, recomenda-se à SEEC/DF a criação de um programa

institucional de desenvolvimento de lideranças, que inclua capacitação técnica e processos de mentorias, avaliação por pares, feedback estruturado e planos de desenvolvimento individualizados. É necessário implementar mecanismos objetivos e transparentes para a seleção de líderes, com base em competências e perfis alinhados às exigências da função.

Sugere-se o desenvolvimento e aplicação de uma política institucional clara que estabeleça critérios mínimos para o exercício de funções de liderança, incluindo formação específica em gestão de pessoas, comunicação e gestão de conflitos. A atual lacuna relacionada à escolha discricionária de líderes, sem exigência formal de competências ou capacidades adequadas, contribui para a inconsistência na condução dos conflitos e para a vulnerabilidade do ambiente organizacional. A definição de requisitos obrigatórios, com certificação em temas relacionados à liderança e gestão de conflitos, pode ajudar a profissionalizar o processo e reduzir os riscos associados à nomeação de líderes sem a devida preparação.

Também é recomendado o desenvolvimento de indicadores específicos para monitorar os impactos da atuação das lideranças sobre o clima organizacional e a satisfação dos servidores, sustentando políticas de gestão baseadas em evidências. Tais indicadores devem contemplar a ocorrência de conflitos e a qualidade das relações interpessoais e a percepção de justiça e bem-estar no trabalho.

Sugere-se, ainda, a criação de um comitê interno de mediação e gestão de conflitos, composto por servidores capacitados, com atuação consultiva e preventiva em situações complexas. Esse comitê poderia apoiar lideranças e equipes na construção de soluções pacíficas e na disseminação de boas práticas organizacionais.

Paralelamente, recomenda-se o reconhecimento formal e a valorização de lideranças e equipes que adotem boas práticas de gestão de conflitos, por meio de sistemas de incentivo ou menções institucionais. Essa estratégia pode fortalecer o engajamento e estimular comportamentos positivos em toda a organização.

Além dessas propostas, recomenda-se que o processo de escolha de lideranças na SEEC/DF seja revisto para garantir maior objetividade e transparência, com base em critérios técnicos claros e previamente estabelecidos. A indicação para funções de liderança deve considerar aspectos técnicos ou confiança política e habilidades

interpessoais, capacidade de gestão de pessoas e domínio de estratégias de mediação e gestão de conflitos. A instituição poderia adotar processos seletivos internos com entrevistas estruturadas, análise de perfil comportamental e formação específica prévia, assegurando que os líderes designados possuam as competências necessárias para conduzir equipes de forma ética, colaborativa e eficaz.

Cabe sugerir, ainda, a inclusão de mecanismos de accountability e acompanhamento contínuo, nos quais as lideranças sejam avaliadas por resultados técnicos e por sua capacidade de gerir pessoas e conflitos de forma ética e construtiva. Esse acompanhamento pode contribuir para a identificação precoce de dificuldades, permitindo intervenções formativas que sustentem a melhoria contínua das práticas de gestão.

Por fim, destaca-se a importância de que a gestão de conflitos não seja percebida como responsabilidade exclusiva das lideranças: todos os servidores devem ser envolvidos em ações de sensibilização e capacitação, promovendo uma cultura de corresponsabilidade, respeito mútuo e cooperação no ambiente de trabalho. A formação de todos os membros da organização para lidar com tensões e divergências cotidianas, bem como o incentivo a comportamentos colaborativos, são fundamentais para consolidar um ambiente organizacional mais saudável, resiliente e inovador.

No que se refere à agenda de futuras pesquisas, recomenda-se ampliar a amostra para outras secretarias do GDF, com vistas à comparação interinstitucional. Também se propõe a adoção de abordagens metodológicas mistas e estudos longitudinais que permitam acompanhar os efeitos de intervenções específicas na formação de lideranças. Outras possibilidades incluem investigações sobre a relação entre estilos de liderança, saúde dos servidores, desempenho institucional e impacto no clima de trabalho. Recomenda-se a realização de estudos qualitativos que explorem, em profundidade, as percepções dos servidores sobre os processos de conflito, as suas causas e as condições institucionais que favorecem ou dificultam a sua gestão. Salienta-se a necessidade de se compreender como os líderes lidam com os conflitos e os seus efeitos, em especial a influência da liderança no desempenho de equipes. Faz-se necessário, ademais, entender os motivos das pessoas não perceberem a existência dos conflitos.

Recomenda-se, ainda, que estudos futuros busquem identificar, de forma mais precisa, quem de fato atua na gestão de conflitos dentro das organizações públicas – se líderes, subordinados ou ambos – considerando os diferentes papéis e iniciativas que podem ser assumidos em situações de tensão. Ademais, é importante investigar a influência de variáveis socioprofissionais (como gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço e vínculo funcional) e características de equipe (como tamanho, coesão e diversidade) na percepção dos tipos de conflitos e nos estilos de gestão de conflitos adotados.

Sugere-se também que novas pesquisas analisem a influência dos conflitos e das estratégias de gestão de conflitos sobre outras variáveis de comportamento organizacional, tais como desempenho individual, clima organizacional, satisfação no trabalho, engajamento no trabalho, justiça organizacional, saúde mental e bem-estar dos servidores. Recomenda-se investigar o efeito da gestão de conflitos sobre a imagem institucional e a confiança da sociedade nos serviços públicos. Essas investigações podem oferecer subsídios importantes para ampliar o entendimento sobre as repercussões dos conflitos no cotidiano institucional e para apoiar a formulação de políticas e práticas mais eficazes de gestão de pessoas no setor público.

Outras linhas de pesquisa recomendadas incluem a análise da eficácia de programas de formação contínua em gestão de conflitos e liderança, bem como o estudo das interações entre diferentes estilos de liderança e contextos organizacionais específicos. Tais investigações podem oferecer subsídios importantes para ampliar o entendimento sobre as repercussões dos conflitos no cotidiano institucional e para apoiar a formulação de políticas e práticas mais eficazes de gestão de pessoas no setor público.

Finaliza-se esta pesquisa na expectativa de que suas reflexões e análises possam contribuir, de forma concreta e significativa, para o fortalecimento das práticas de gestão de conflitos no âmbito da administração pública do Distrito Federal, especialmente no contexto da Secretaria de Estado de Economia (SEEC/DF), enquanto órgão central de gestão de pessoas, cuja missão é promover políticas estratégicas com ênfase na dignidade humana, no desenvolvimento de competências, na garantia de direitos e deveres, bem como na valorização, qualificação e motivação dos servidores públicos. Nesse sentido, as reflexões aqui apresentadas buscam estimular a construção de ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e produtivo,

pautado pelo diálogo, pela empatia e pela escuta ativa. Que este trabalho possa inspirar lideranças e servidores a reconhecerem o potencial transformador da gestão de conflitos, promovendo relações de trabalho harmoniosas e contribuindo para a melhoria contínua dos serviços públicos oferecidos à sociedade.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência:** Filosofia e Prática da Pesquisa. 2ed. 240p. 2011.

ASSUNÇÃO, Agenilson Calixto; GOMES, Rickardo Léo Ramos. A importância do líder na gestão de conflitos. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 18, n. 8, p. 1-11, 2020. <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/81>. Acesso em: 30 abr. 2025.

ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; COLUCI, Marina Zambon Orlandi. Conteúdo de instrumentos de medidas: processos de construção e adaptação. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 7, p. 3061–3068, 2011. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6203104>. Acesso em: 24 maio 2025.

BARBOSA, Analima de Lima. **A arte de liderar:** o papel do líder na gestão de conflitos. 2015. Disponível em: <https://www.fatin.com.br/download/espaco-do-administrador/a-arte-de-liderar-o-papel-do-lider-na-gestao-de-conflitos.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2025.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de Conflitos:** abordagens práticas para o dia a dia. Rio de Janeiro: Juruá Editora. Edição Especial. 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas:** liderança e competências para o setor público. Brasília: **SBAP; Enap**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BURBRIDGE, Richard Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos:** desafio do mundo corporativo. Rio de Janeiro: Saraiva Uni. 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502179455/>. Acesso em: 1 jan. 2025.

CAMPOS, Tainá Rodrigues; CAMPOS, Gevair. Processo de negociação de conflitos interpessoais: um estudo de caso com organizações públicas e privadas. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 32, p. 68-89, 19 abr. 2024.

CUNHA, Deysiane Ferreira et al. Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado 14, n. 8**. 2023.

Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2615>. Acesso em: 20 maio 2025.

CURADO, I. B. et al.– “A escala tipo Likert e o tratamento dos dados obtidos com o uso de questionários”. Revista de Administração da UFSM, 2014.

DEJAVITE, Luzia Corsini. Desafios e impactos da liderança na gestão da diversidade de gerações na administração das organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação** 8, n. 7. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i7.6277>. Acesso em: 27 maio 2025.

DeVELLIS, Robert F. **Scale Development**: theory and applications. 4 ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2017.

DISTRITO FEDERAL. Decreto n. 29.814, de 10 de dezembro de 2008. Institui a Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/59238/Decreto_29814_10_12_2008.pdf. Acesso em: 1 out. 2024.

DISTRITO FEDERAL. **Lei complementar n. 840**, de 23 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70196/Lei_Complementar_840_23_12_2011.htm. Acesso em: 24 abr. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto n. 39.829**, de 16 de maio de 2019. Altera dispositivos do Decreto n. 39.614, de 4 de janeiro de 2019, que dispõe sobre normas para organização administrativa dos órgãos da Administração Direta do Distrito Federal. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/219bf2bdfd884796861b4d951b0d56a4/Decreto_39829_16_05_2019.html. Acesso em: 4 fev. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto n. 6.525**, de 1º de abril de 2020. Dispõe sobre a reestruturação das tabelas de Cargos de Natureza Especial e em Comissão do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b4e3473f9454495da748346fc774f1b3/Lei_6525_01_04_2020.html. Acesso em: 14 mar. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Portaria n. 140**, de 17 de maio de 2021. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Economia e dá outras providências. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5403e5f428fa4c24b89f40c21fb485d3/Portaria_140_17_05_2021.html. Acesso em: 8 jul. 2025.

DISTRITO FEDERAL. SECRETARIA DE ESTADO DA ECONOMIA. **Painel Estatístico de Pessoal**. 2025a. Disponível em: https://www.economia.df.gov.br/painel_estatistico_pessoal. Acesso em: 2 jun. 2025.

FERRAREZE, Jocleita Peruzzo; FARIAS, Elisandra Marluce de Brito. Uma análise crítica da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.51896/CCS/SQPI3041>. Acesso em: 25 maio 2025.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 5, n. 13, p. 67–75, 2017. <https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v5.n13.1019>. Acesso em: 8 jul. 2025.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 7 nov. 2024.

GLASL, Friedrich. Autoajuda em conflitos: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações. 5. ed. São Paulo: **Antroposofica**, 2020.

GRUBE, Geyson; TREVELIN, Ana Teresa Colenci. Gestão de conflitos nas organizações: o papel do líder na resolução de conflitos. **Revista Interface Tecnológica** 16, n. 1. 2019.

HUIEBA, João Simão. Impacto da liderança na gestão de conflitos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação** [S. l.], v. 11, n. 1, p. 804-817. 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17683>. Acesso em: 6 maio 2025.

KRAWCZYK, Denyse do Amaral; ROCHA, Vilma Inutuka Pereira; DE ALMEIDA, Rogério José. **Estilo de gestão de conflitos e a relação com o estresse ocupacional. ARACÊ** [S. l.], v. 2, p. 6464–6484. 2025.

Disponível em:
<https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/3279/4047>.
 Acesso em: 6 maio 2025.

KUMENDA, José Simba. Análise do papel da liderança na resolução de conflitos organizacionais. **Revista Multidisciplinar do Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia**, v. 3, n. 4, p. 68-89, 2024. ISSN 2959-3409.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

LIN, W. *et al.* We can make it better: “We” moderates the relationship between a compromising style in interpersonal conflict and well-being. **Journal of Happiness Studies**. 17, p. 41-57. 2016. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2014-42777-001>. Acesso em: 6 abr. 2025.

LOPES, Michelle Cristina Pires; MORAES, Zélia Oliveira; SOUZA, Helcimara Affonso de. Liderança e gestão de pessoas: principais desafios e características da liderança contemporânea, um estudo bibliográfico. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**. V.2 N.6 – Ago.-Dez./2023. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2024/04/edufatec-n06v2a03.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2025.

LOPES, André Vaz *et al.* Profissionalização da liderança pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória (ES), v. 9, n. 1, p. 08-27, jan./abr. 2020. ISSN 2317-5087. DOI: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27761.08-27>.

MAILLART, Adriana Silva; OLIVEIRA, José Sebastião de; BEÇAK, Rubens. Formas consensuais de solução de conflitos. **XXV Encontro Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI**. Brasília/DF. Conpedi. 2016. Disponível em: <https://site.conpedi.org.br/publicacoes/y0ii48h0/50far1k0>. Acesso em: 2 fev. 2025.

MALAKOWSKY, Helena Franciela; KASSICK, Cristine. **O conflito no ambiente de trabalho**: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. V.11, n. 1. 2014. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/74>. Acesso em: 29 abr. 2025.

MARTINS, Maria Cristina Ferreira; GUIMARÃES, Viviane Ferreira; OLIVEIRA, Marinalva Costa. Adaptação e validação fatorial da Escala de Conflitos Intragrupais. In: **Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2006.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes et al. **Metodologia científica**: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina, PE, 2019. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/noticias/univasf-publica-livro-digital-sobre-metodologia-cientifica-voltada-para-educacao-a-distancia/livro-de-metodologia-cientifica.pdf>. Acesso em: 3 maio 2025.

MONTEZANO, Lana; FRANÇA, J. V.; MATOS, I. L. Matriz de competências gerenciais e transversais necessárias: uma ferramenta para gestão de pessoas por competências de uma Secretaria Estadual. **XIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 1-19, 2024.

MORAES, Weriton Marques. **O papel do líder na gestão de conflitos**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de graduação. Instituição Pitágoras.

MOURA, José Luís de et al. O gerenciamento de enfermagem e a administração de conflitos no atendimento em emergência hospitalar. **Revista de Enfermagem UFPE online** 5, n. 1. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/reuol.1190-10477-1-LE.0501201107>. Acesso em: 29 abr. 2025.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu, RJ. **Revista de Gestão** 18, n. 4. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303988>. Acesso em: 29 nov. 2024.

NEIVA, Tatiane Aparecida Duarte et al. O papel da liderança na gestão de conflitos: um estudo com organizações do terceiro setor no Vale do Jequitinhonha. Recital. **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG**, v. 2, n. 1, p. 60-80, 2020.

OLIVEIRA, Adilson Vagner; PIZZONI, Taisa Gabrieli Pereira. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: um estudo empírico em instituições públicas de ensino. **Cadernos de Gestão e**

Empreendedorismo 9, n. 2. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.32888/cge.v9i2.47665>. Acesso em: 20 abr. 2025.

OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Porto Alegre: SAGAH. 2017. Disponível em: <https://minhabiblioteca.com.br/catalogo/livro/76865/gest-o-estrategica-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 1 out. 2024.

PIRES, Ronaldo de Almeida. **Estratégias de liderança na gestão de conflitos**. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Pós-graduação. Universidade Federal de São João Del Rei. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Universidade Feevale, 2ª ed. 2013.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Elsevier, Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303988>. Acesso em: 2 mar. 2025.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 3.ed. Westport: Quorum Books, 2000.

RAHIM, M. Afzalur. Rumo a uma teoria de gerenciamento de conflito organizacional. **The International Journal of Conflict Management**, v.13, n. 3, págs. 206–235. 2002.

ROBBINS, Stephen. P.; DeCENZO, David. A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502204348/>. Acesso em: 29 jan. 2025.

ROTERMUND, K. P. F.; CAMPANELE, J. R.. Administração de conflitos como ferramenta da gestão de pessoas e equipes envolvidas em projetos. *International Journal of Scientific Management and Tourism* 10, n° 3 (21 de maio de 2024): e 927–e927. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n3-021>.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de Administração Revista FACES** - Journal 16, n. 1. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N1ART3616>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Disponível em: <https://minhabiblioteca.com.br/catalogo/livro/81088/compet-ncias-em-gestao/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SILVA, A. P. R. Liderança e Gestão de Conflitos. Trabalho de conclusão de curso de graduação. 2020. Universidade Pitágoras Unopar.

SILVA, Nathália Lívia Siqueira da; SILVA, Osmar Henrique. da. Escalas de medidas de variáveis para diagnósticos da sustentabilidade de sistema de produção agropecuários. **Scientia Agraria Paranaensis**, v. 9, n. 2, p. 71 – 84, 2010.

SILVEIRA, Jaqueline Insaurriaga. **A seleção de critérios de avaliação de desempenho de seis estados versus o Decreto Federal**: uma análise comparativa da legislação. 2010. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/34512>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: ArtMed. 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710227/>. Acesso em: 1 dez. 2024.

TAVARES, Marco; ROUCO, Carlos; CARVALHO, Ana Branco. **Dos comportamentos de liderança aos estilos de gestão de conflitos**: estudo de caso de uma grande unidade militar portuguesa. Academia Militar, Lisboa, Portugal. 2015.

TAVEIRA, Miguel Carlos dos Santos. **Comportamentos de liderança na gestão de conflitos em equipes de trabalho**. 2015. Tese de Doutorado.

TOLEDO, Bruno de Souza et al. O papel do líder na gestão de conflitos relacionados ao comportamento em uma empresa de TI. **Revista Brasileira de Ciência Aplicada**, 5, n. 3. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34115//basrv5n3-019>. Acesso em: 3 fev. 2025.

VALE, Francisca Correia do et al. The Impact of Organizational Culture on Conflict Management Styles El impacto de la cultura organizacional en los estilos de manejo de conflictos. **Innovation**, 9(1), 57-81. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WEINGART, Laurie R. et al. The directness and oppositional intensity of conflict expression. **Academy of Management Review**, 40(2), 235-262. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0124>. Acesso em: 28 maio 2025.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, Juliana; ECHEIMBERG, Jorge de Oliveira; LEONE, Claudio. Research methodology topics: Cross-sectional studies Escala de conflito supervisor-subordinado: validade de construto. **Journal of Human Growth and Development** 28, n. 3. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7322/jhgd.152198>. Acesso em: 3 fev.2025.

A large, modern office interior with high ceilings and floor-to-ceiling windows. The space is filled with people working at long tables. In the foreground, there are several hexagonal ottomans arranged on a patterned rug. The overall atmosphere is bright and professional.

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A: CRITÉRIOS PARA NOMEAÇÃO EM CARGOS DE LIDERANÇA NA SEEC/DF

Aldione de Paula Campos

De: Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SEGAD
Enviado em: quarta-feira, 19 de março de 2025 17:38
Para: Aldione de Paula Campos
Assunto: RES: Regulamento e critérios para nomeação de servidores em cargos de liderança na SEEC/DF.

Prezada Alcione,

Conforme disposto na Lei Complementar nº 840/2011, os cargos em comissão são destinados exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Esses cargos são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente, sendo vedada a nomeação de "pessoa que tenha praticado ato tipificado como causa de inelegibilidade prevista na legislação eleitoral".

Não há, no âmbito desta Secretaria, legislação que estabeleça requisitos para a ocupação de cargos dessa natureza.

Atenciosamente,

Samuel Jordão de Lima
 Assessor Especial
 Subsecretaria de Gestão de Pessoas
 Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal

De: Alcione de Paula Campos <alcione.paula@economia.df.gov.br>
Enviada em: quinta-feira, 27 de fevereiro de 2025 14:06
Para: Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SEGAD <sugep@economia.df.gov.br>
Cc: alcidepaula@gmail.com
Assunto: Regulamento e critérios para nomeação de servidores em cargos de liderança na SEEC/DF.

Boa tarde,

Estou cursando o mestrado em Administração Pública no IDP e minha pesquisa aborda o tema "**Liderança e gestão de conflitos interpessoais no âmbito da SEEC**".

Nesse contexto, gostaria de saber se existe alguma legislação que regulamente ou estabeleça requisitos ou critérios para a nomeação de servidores em cargos de liderança, tais como: gerente, diretor, coordenador, no âmbito da **Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF)**.

Atenciosamente,
 Alcione de Paula Campos

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO AOS PARTICIPANTES DA AMOSTRA

QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL - SEEC/DF

Caro (a) Servidor (a),

Este questionário integra a pesquisa conduzida para a elaboração de dissertação de mestrado, voltada a entender aspectos relacionados a Liderança e Gestão de Conflitos na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.

A pesquisa, conduzida pela pesquisadora Alcione de Paula Campos, é vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da Profa. Dra. Lana Montezano.

O objetivo deste questionário é coletar as suas percepções e experiências sobre liderança e gestão de conflitos no contexto da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal. O questionário está estruturado em até catorze seções com perguntas sobre liderança e gestão de conflitos, sendo que a quantidade de seções pode variar de acordo com as suas respostas, além de uma seção com dados sociodemográficos.

O tempo estimado para preenchimento é de 10 a 15 minutos.

A sua participação é voluntária, e todas as respostas serão anônimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Esta pesquisa está em conformidade com os preceitos éticos da Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais envolvendo seres humanos.

A sua colaboração é essencial para que possamos propor melhorias nas práticas de liderança e gestão de conflitos no âmbito da (SEEC).

Aradecemos, desde já, a sua valiosa contribuição!

Alcione de Paula Campos
Prof^a Dr^a Lana Montezano

Em caso de dúvidas, por favor, entre em contato pelo e-mail:
alcione.paula@economia.df.gov.br.

Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa, após ser informado (a) sobre os objetivos e procedimento do estudo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Seção 2 de 14

Percepção de existência de Conflitos Interpessoais no ambiente Organizacional Público

Considerando que conflitos interpessoais no ambiente organizacional consistem em divergências ou tensões entre colegas de trabalho, superiores e subordinados, decorrentes de diferenças de opinião, interesses, valores ou estilos de comunicação, indique a sua percepção na questão abaixo:

Na sua percepção, existem conflitos interpessoais na sua unidade organizacional, seja entre colegas de trabalho (pares) ou entre servidores e lideranças (servidores com cargos de chefia e direção)?

- ☐ Sim, percebo a existência de conflitos
- ☐ Não, não percebo a existência de conflitos

Seção 3 de 14

Percepção sobre a frequência de conflitos interpessoais na sua unidade organizacional

Para responder à próxima pergunta, não é necessário que tenha participado diretamente das situações – o que se procura é a sua impressão geral sobre a frequência com que tais conflitos acontecem no ambiente em que está inserido(a).

Qual a frequência que ocorrem os conflitos interpessoais com outras pessoas na sua unidade organizacional?

- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

Seção 4 de 14

Percepção sobre qual tipo de Conflito é mais frequente:

- Conflitos de tarefa – relacionados com o conteúdo ou execução do trabalho (divergências sobre métodos, decisões, prazos etc.).
- - Conflitos de relacionamento – relacionados com questões pessoais (choques de personalidade, tensões interpessoais etc.).

Referência: Siqueira (2013).

- 1. 1. De relacionamento ou afetivo (gerados a partir de desacordos nas relações interpessoais baseados em animosidades entre os membros da equipe; incluindo incompatibilidades de personalidade e disputas pessoais).
- 2. De tarefas (gerados a partir de desacordos sobre o trabalho, algum projeto, tarefas ou a forma de executá-los; incluindo diferenças de opinião sobre determinado assunto de interesse ou a respeito de certa decisão).

Escalada do Conflito

Referência: Sabbag (2018).

	Discordo Total...	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Total...
Os sinais iniciais...	○	○	○	○	
Os conflitos só...	○	○	○	○	
As divergências...	○	○	○	○	

	Nenhum	Pouco	Muito	Muitissimo
Quanto conflito e...	☐	☐	☐	☐
Quanta raiva há en...	☐	☐	☐	☐
O quanto o choque...	☐	☐	☐	☐
Quanta tensão há ...	☐	☐	☐	☐

Seção 7 de 14

Escala de conflitos intergrupais - ECI

	Nenhum	Pouco	Muito	Muitissimo
Quanta diferença d...	☐	☐	☐	☐
Durante as decisõ...	☐	☐	☐	☐

Seção 8 de 14

Percepção sobre Conflitos entre Liderança e Subordinados

Você percebe a existência de conflitos entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos na sua unidade (por exemplo, servidores que exercem cargos em comissão de direção e chefia na SEEC) e subordinados na sua organização pública?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Seção 9 de 14

Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS)

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever a forma como se dá o relacionamento entre VOCÊ e o seu CHEFE. Utilize a escala abaixo para apontar o quanto as situações descritas ocorrem, registrando a sua resposta na coluna à frente de cada frase.

Nota: Para esta pesquisa, considera-se liderança os servidores que exercem cargos em comissão de direção e chefia na SEEC.

Escala elaborada por Siqueira (2013).

Responda às perguntas a seguir indicando com que frequência essas situações ocorrem:

	Nenhum	Pouco	Muito	Muitíssimo
Quanto conflito e...	☐	☐	☐	☐
Quanta raiva há en...	☐	☐	☐	☐
Quanto atrito pess...	☐	☐	☐	☐

Seção 9 de 14

Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS)

Responda às perguntas a seguir indicando com que frequência essas situações ocorrem:

	Nenhum	Pouco	Muito	Muitíssimo
O quanto o choque...	☐	☐	☐	☐
Quanta tensão há...	☐	☐	☐	☐
Quanta discordânc...	☐	☐	☐	☐
Quanta diferença d...	☐	☐	☐	☐
Durante decisões i...	☐	☐	☐	☐
Quanta diferença d...	☐	☐	☐	☐

Seção 10 de 14

Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais

Avalie as afirmações abaixo com base na sua percepção sobre a forma como a liderança lida com os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.

Nota: Para esta pesquisa, considera-se liderança os servidores que exercem cargos em comissão de direção e chefia na SEEC.

Avalie as afirmativas abaixo:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Eu trabalho co...	☐	☐	☐	☐	☐
Tento integrar...	☐	☐	☐	☐	☐
Exponho preoc...	☐	☐	☐	☐	☐
Geralmente, te...	☐	☐	☐	☐	☐

Seção 10 de 14

Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais

Avalie as afirmações abaixo com base na sua percepção sobre a forma como a liderança lida com os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Permito conce...	☐	☐	☐	☐	☐
Sigo as sugest...	☐	☐	☐	☐	☐
Meu superviso...	☐	☐	☐	☐	☐
Ele é firme em...	☐	☐	☐	☐	☐
O líder usa sua...	☐	☐	☐	☐	☐
O líder evita dis...	☐	☐	☐	☐	☐
Ele tenta evitar...	☐	☐	☐	☐	☐
Evita expor a e...	☐	☐	☐	☐	☐
Meu líder busc...	☐	☐	☐	☐	☐
Ele propõe solu...	☐	☐	☐	☐	☐
Usa o "dar e re...	☐	☐	☐	☐	☐

Seção 11 de 14

Percepção sobre os efeitos das ações de gestão de conflitos

Avalie as afirmações abaixo com base na sua percepção os efeitos das ações de gestão de conflitos realizadas pela liderança, incluindo impactos na comunicação, tomada de decisão, colaboração e ambiente de trabalho.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
O seu líder ime...	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicaçã...	☐	☐	☐	☐	☐
A falta de medi...	☐	☐	☐	☐	☐
As decisões na...	☐	☐	☐	☐	☐
A liderança incl...	☐	☐	☐	☐	☐
Conflitos mal r...	☐	☐	☐	☐	☐

Seção 11 de 14

Percepção sobre os efeitos das ações de gestão de conflitos

Avalie as afirmações abaixo com base na sua percepção os efeitos das ações de gestão de conflitos realizadas pela liderança, incluindo impactos na comunicação, tomada de decisão, colaboração e ambiente de trabalho.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
A equipe passo...	☐	☐	☐	☐	☐
A liderança co...	☐	☐	☐	☐	☐
A colaboração...	☐	☐	☐	☐	☐
O clima organi...	☐	☐	☐	☐	☐
Houve aument...	☐	☐	☐	☐	☐
A má gestão d...	☐	☐	☐	☐	☐
O atendimento...	☐	☐	☐	☐	☐

Seção 12 de 14

Competências de gestão de conflitos dos líderes

Avaliar a percepção dos servidores sobre as competências dos líderes na gestão de conflitos, com foco na qualidade da comunicação, partilha de informações e promoção da confiança entre os membros da equipe.

Nota: Para esta pesquisa, considera-se liderança os servidores que exercem cargos em comissão de direção e chefia na SEEC.

Com base na sua experiência, avalie as afirmativas a seguir:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
A troca de infor...	☐	☐	☐	☐	☐
As informaçõe...	☐	☐	☐	☐	☐
O líder busca o...	☐	☐	☐	☐	☐
O líder gerenci...	☐	☐	☐	☐	☐

Seção 13 de 14

Iniciativas para aprimorar a gestão de conflitos na organização

Selecione, com base na sua percepção, as ações que poderiam ser adotadas para apoiar ou fortalecer a gestão de conflitos na SEEC. Caso considere outras ações relevantes, utilize o campo "Outras" para descrevê-las.

Na sua percepção, quais ações você considera como necessárias para serem adotadas na organização para melhorar a gestão de conflitos? (Marque todas as que se aplicam)

- Capacitação dos servidores em temas como comunicação não violenta e escuta ativa
- Capacitação dos servidores em técnicas de gestão de conflitos
- Mediação interna conduzida por profissionais qualificados
- Canais formais e seguros para denúncias ou manifestações de conflito
- Lideranças mais preparadas para lidar com situações de tensão ou divergência
- Espaços de diálogo e escuta entre equipes e líderes
- Políticas claras e bem divulgadas sobre condutas e formas de resolução de conflitos

Seção 13 de 14

Iniciativas para aprimorar a gestão de conflitos na organização

Selecione, com base na sua percepção, as ações que poderiam ser adotadas para apoiar ou fortalecer a gestão de conflitos na SEEC. Caso considere outras ações relevantes, utilize o campo "Outras" para descrevê-las.

Na sua percepção, quais ações você considera como necessárias para serem adotadas na organização para melhorar a gestão de conflitos? (Marque todas as que se aplicam)

- Acompanhamento e suporte psicológico ou emocional aos envolvidos em conflitos
- Feedback estruturado e periódico entre lideranças e membros da equipe
- Outros...

Seção 14 de 14

Perfil dos Respondentes:

Coletar informações sociodemográficas e profissionais dos respondentes, com o intuito de caracterizar o perfil dos participantes e permitir a análise comparativa dos dados em função de variáveis como gênero, idade, escolaridade, tempo de atuação, posição na equipe e dimensão da equipe.

Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não informar

Qual é o seu estado civil? (Por favor, selecione a opção que melhor descreve a sua situação atual)

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União estável
- ☐ Divorciado (a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Prefiro não informar

Idade:

- ☐ Até 19 anos
- ☐ Entre 20 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 39 anos
- ☐ Entre 40 e 49 anos
- ☐ Entre 50 e 59 anos
- ☐ A partir de 60 anos

Escolaridade:

- ☐ Nível Médio
- ☐ Superior Completo
- ☐ Especialização MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado

Há quanto tempo você trabalha na equipe atual

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 ano e menos de 3 anos
- ☐ Entre 3 e menos de 5 anos
- ☐ Entre 5 e menos de 10 anos
- ☐ 10 anos ou mais

Qual é o seu vínculo atual com a SEEC?

- ☐ Servidor efetivo (concursado)
- ☐ Ocupante de cargo comissionado (sem vínculo efetivo)
- ☐ Outros ...

Já exerceu função de liderança (direção ou chefia) em algum momento na sua carreira profissional?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual a sua posição atual na equipe:

- Membro (servidor)
- Líder (ocupante de cargo de direção e chefia).

Quantos membros (servidores e colaboradores) fazem parte de sua equipe? (não incluindo você)

- Apenas 1 pessoa
- De 2 a 4 pessoas
- De 5 a 9 pessoas
- De 10 a mais pessoas

APÊNDICE C: MENSAGEM ENVIADA POR E-MAIL E WHATSAPP PARA OS PARTICIPANTES DA AMOSTRA

Alcione de Paula Campos

De: Alcione de Paula Campos
Enviado em: terça-feira, 27 de maio de 2025 10:05
Para: Alcione de Paula Campos
Assunto: Pesquisa - Mestrado IDP

Olá, servidor(a)!

Meu nome é Alcione de Paula Campos, sou aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública no Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e fui contemplada pelo Programa de Incentivo de Pós-Graduação aos servidores da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, regulamentado pela [Portaria Conjunta nº 04, de 19 de janeiro de 2023](#).

Gostaria de convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa voluntária e anônima sobre: **Liderança e Gestão de Conflitos na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal**.

O questionário está estruturado em até catorze seções com perguntas sobre liderança e gestão de conflitos, sendo que a quantidade de seções pode variar de acordo com as suas respostas, além de uma seção com dados sociodemográficos. O tempo estimado para preenchimento é de **10 a 15 minutos**.

Sua participação é **inteiramente voluntária**, e todas as respostas serão **tratadas de forma anônima**, sem qualquer possibilidade de identificação.

Link do Questionário:

<https://forms.gle/t7Ad4B7pgnJGRnsx9>

Agradeço desde já a sua colaboração!

Alcione de Paula Campos
 Assessora Especial
 Subsecretaria de Administração da Folha de Pagamento - SUAFP

QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL - SEEC/DF

Caro(a) Servidor(a),

forms.gle

Convite à Participação em Pesquisa de Mestrado

Olá!

Convido você a participar da pesquisa que integra a minha dissertação de mestrado, cujo tema é "Liderança e Gestão de Conflitos interpessoais no âmbito da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC)".

O objetivo é compreender as percepções dos(as) servidores(as) sobre a atuação das lideranças (chefias e direções) na gestão de conflitos interpessoais no ambiente organizacional.



Tempo estimado para resposta: 10 a 15 minutos



As respostas são anônimas e confidenciais

A sua participação é essencial para contribuir com a melhoria das práticas de gestão na SEEC.

<https://forms.gle/CLxyUtYCQgrePcgdA>

13:02 ✓

APÊNDICE D: SOLICITAÇÃO DE E-MAIL DOS SERVIDORES

Aldione de Paula Campos

De: Rodrigo Oliveira Alvares
Enviado em: terça-feira, 29 de abril de 2025 12:33
Para: Aldione de Paula Campos
Assunto: RES: Pesquisa de Mestrado
Anexos: E_Mail_042025.xlsx

Sinalizador de acompanhamento: Acompanhar
Status do sinalizador: Sinalizada

Ol Aldione, bom dia.
 Conforme solicitado, segue a relação dos e-mails dos servidores desta SEEC, que estavam informados no SIGRH.

RODRIGO OLIVEIRA ALVARES
 Chefe da Unidade de Movimentação de Pessoal
 Subsecretaria de Gestão de Pessoas
 Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
 Tel. 3313-8128

De: Aldione de Paula Campos
Enviada em: quinta-feira, 24 de abril de 2025 15:40
Para: Rodrigo Oliveira Alvares <rodrigo.alvares@economia.df.gov.br>
Assunto: Pesquisa de Mestrado

Prezado Subsecretário substituto,

Venho, por meio deste, solicitar sua autorização para a realização de uma pesquisa acadêmica vinculada ao Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da Profa. Dra. Lana Montezano.

O objetivo deste questionário é coletar as suas percepções e experiências sobre liderança e gestão de conflitos no contexto da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.

Para viabilizar o estudo, solicito, caso possível

- Acesso aos e-mails, cadastrados no SIGRH, dos servidores da SEEC, exclusivamente para o envio do convite de participação na pesquisa.

Destaco que:

- A participação dos servidores será totalmente voluntária;
- O tempo estimado para resposta é de 10 a 15 minutos;
- Todas as respostas serão confidenciais, sem a coleta de qualquer dado que identifique os participantes, garantindo sua privacidade e anonimato;
- Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos;
- Os resultados serão apresentados de forma agregada, sem identificação individual dos participantes ou do órgão;
- Após a conclusão do estudo, uma cópia dos resultados será disponibilizada para a SEEC/DF.

Comprometo-me a conduzir esta pesquisa seguindo os mais altos padrões éticos e metodológicos, em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.

APÊNDICE E: MENSAGEM DISPONIBILIZADA POR MEIO DE QR-CODE CONVIDANDO OS SERVIDORES PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

Olá, servidores da SEEC!

Conto com a sua colaboração para a minha pesquisa de mestrado intitulada: "**Liderança e Gestão de Conflitos na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.**"

O seu apoio é fundamental! Estou na reta final e preciso alcançar o total de **249 respostas** em um curto espaço de tempo. Sua participação é **anônima, rápida e muito importante** para a qualidade da pesquisa. Seja sincero nas respostas!

 Para participar, basta escanear o QR Code abaixo com a câmera do seu celular



Desde já, **muito obrigado(a)** pela sua ajuda!





idn

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO