

Conflitos interpessoais no setor público: tipologias e ações para gestão de conflitos em uma Secretaria de Estado

Interpersonal Conflicts in the Public Sector: Typologies and Management Actions in a State Secretariat
Conflictos Interpersonales en el Sector Público: Tipologías y Acciones para la Gestión en una Secretaría de Estado

Grupo temático 05 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Alcione de Paula Campos, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Lana Montezano, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

RESUMO

Considerando que a existência de conflitos interpessoais pode comprometer o ambiente de trabalho, este artigo tem como objetivo investigar os tipos de conflitos interpessoais que ocorrem em uma Secretaria de Estado, além de identificar medidas necessárias para melhorias na gestão de conflitos. Trata-se de uma pesquisa descritiva, transversal e quantitativa, por meio da aplicação de questionário eletrônico com 399 servidores da Secretaria, dos quais 245 relataram vivenciar conflitos interpessoais, passando a ser a amostra válida da pesquisa. Os dados foram analisados com estatística descritiva e inferencial. A faixa etária e tempo de experiência na equipe influenciam significativamente a percepção de existência de conflitos. Os resultados revelaram predominância de conflitos de tarefas (68,8%), seguido de relacionamento (57,1%), e maior incidência da ocorrência de conflitos horizontais e verticais (58,8%), evidenciando tensões generalizadas nas relações laborais. Em geral, a média dos conflitos horizontais foi superior do que os conflitos verticais, e em ambos a média dos conflitos de tarefas foi maior do que o afetivo/relacionamento. As principais sugestões para gestão de conflitos referem-se à necessidade de preparo das lideranças para lidar com situações conflituosas no trabalho, e capacitação dos servidores em técnicas de gestão de conflitos. O estudo contribui ao ampliar o debate empírico a respeito da temática no setor público brasileiro e na indicação de medidas para melhorias na gestão de conflitos.

Palavras-chave: conflitos interpessoais; gestão pública; liderança; gestão de conflitos, conflito de tarefas.

ABSTRACT

Considering that the existence of interpersonal conflicts may compromise the work environment, this article aims to investigate the types of interpersonal conflicts occurring in a State Secretariat and to identify measures necessary to improve conflict management. This is a descriptive, cross-sectional, quantitative study conducted through the application of an electronic questionnaire to 399 civil servants, of whom 245 reported experiencing interpersonal conflicts and thus constituted the valid sample. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics. Age group and length of experience within the team significantly influence the perception of the existence of conflicts. The results revealed a predominance of task conflicts (68.8%), followed by relationship conflicts (57.1%), and a higher incidence of both horizontal and vertical conflicts (58.8%), indicating generalized tensions in workplace relationships. Overall, the mean level of horizontal conflicts was higher than that of vertical conflicts, and in both cases, task conflicts presented higher averages than affective/relationship conflicts. The main recommendations for conflict management emphasize the need to better prepare leaders to handle workplace conflict situations and to train civil servants in conflict management techniques. The study contributes to expanding the empirical debate on this topic in the Brazilian public sector and to proposing measures to improve conflict management practices.

Keywords: interpersonal conflicts; public management; leadership; conflict management; task conflict

RESUMEN

Considerando que la existencia de conflictos interpersonales puede comprometer el ambiente laboral, este artículo tiene como objetivo investigar los tipos de conflictos interpersonales que ocurren en una Secretaría de Estado, así

como identificar medidas necesarias para mejorar la gestión de conflictos. Se trata de una investigación descriptiva, transversal y cuantitativa, realizada mediante la aplicación de un cuestionario electrónico a 399 servidores públicos, de los cuales 245 reportaron haber experimentado conflictos interpersonales, constituyendo la muestra válida del estudio. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial. La franja etaria y el tiempo de experiencia en el equipo influyen significativamente en la percepción de la existencia de conflictos. Los resultados evidenciaron predominio de conflictos de tarea (68,8%), seguidos por conflictos de relación (57,1%), así como mayor incidencia de conflictos horizontales y verticales (58,8%), lo que indica tensiones generalizadas en las relaciones laborales. En general, el promedio de conflictos horizontales fue superior al de los verticales, y en ambos casos los conflictos de tarea presentaron medias mayores que los afectivos/de relación. Las principales recomendaciones enfatizan la necesidad de preparar a los líderes para enfrentar situaciones conflictivas en el trabajo y capacitar a los servidores en técnicas de gestión de conflictos. El estudio contribuye a ampliar el debate empírico sobre la temática en el sector público brasileño y a proponer medidas para mejorar la gestión de conflictos.

Palabras clave: conflictos interpersonales; gestión pública; liderazgo; gestión de conflictos; conflicto de tarea

1. Introdução:

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).

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 (Assunção & Gomes, 2020).

Os conflitos interpessoais são fenômenos inerentes à vida organizacional, especialmente em ambientes complexos como o setor público. Longe de serem meras disfunções, podem assumir caráter funcional, estimulando inovação e aprendizagem, ou disfuncional, gerando desgaste emocional, queda de produtividade e rupturas relacionais (Robbins, 2005; Nascimento & Simões, 2011), além de influenciar diretamente no desempenho no trabalho (Campos & Mendes, 2025). A literatura organizacional evoluiu significativamente desde a visão tradicional, que via o conflito como algo a ser eliminado, até a perspectiva contemporânea, que reconhece o seu potencial transformador quando adequadamente mediado (Rahim, 2002; Siqueira, 2013).

No setor público brasileiro, essa complexidade é ainda mais acentuada pela burocracia hierárquica, pela rigidez de processos e pela escassez de mecanismos formais de resolução de disputas (Oliveira; Pizzoni, 2021; Dejavitte, 2022). Estudos recentes demonstram que a ausência de lideranças capacitadas para lidar com divergências interpessoais pode agravar tensões latentes, comprometendo o clima organizacional e a eficiência na prestação de serviços à sociedade (Malakowsky; Kassick, 2014; Sabbag, 2018).

Compreender as suas manifestações, dimensões e níveis é, portanto, essencial para a gestão eficaz de pessoas e a sustentabilidade institucional, tendo em vista que a gestão de conflitos se constitui 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).

No Brasil, estudos apontam que mais de 60% dos servidores públicos identificam conflitos frequentes no ambiente de trabalho, sendo as relações verticais (liderança-subordinado) as mais críticas (Dejavite, 2022; Oliveira & Pizzoni, 2021). A ausência de mecanismos formais de mediação, somada à rigidez burocrática e à escassez de capacitação em gestão de pessoas, agrava tensões e compromete a eficiência da administração pública. Segundo o Índice de Percepção Organizacional (IPO), apenas 32% dos servidores avaliam positivamente a comunicação interna nos seus órgãos, indicando um cenário propício à escalada de conflitos não resolvidos (ENAP, 2023).

Na Secretaria de Estado foco da pesquisa, a coexistência de servidores com diferentes níveis de escolaridade, trajetórias profissionais, estilos de liderança e visões de mundo cria um ambiente heterogêneo e potencialmente tenso. Relatos internos e diagnósticos preliminares indicam aumento de solicitações por apoio psicossocial e queixas relacionadas à comunicação com superiores, sugerindo a necessidade de um diagnóstico empírico estruturado.

Apesar do avanço conceitual quanto aos conflitos interpessoais nas organizações, persiste uma escassez de estudos empíricos no contexto da Administração Pública brasileira (Cardoso & Estrella, 2018), particularmente no que se refere a secretarias governamentais. Com base em pesquisa no google acadêmico, não foram identificadas, na literatura nacional, pesquisas empíricas que investiguem conflitos interpessoais no âmbito de órgãos estaduais/distritais, independentemente de sua área de atuação, natureza finalística ou função administrativa. A produção acadêmica concentra-se em setores como saúde, educação ou segurança pública (Dejavite, 2022; Sabbag, 2018), negligenciando ambientes técnico-burocráticos nos quais decisões são formuladas sob elevada pressão cognitiva, exigência de precisão técnica, forte normatização e baixa tolerância ao erro.

Considerando que a literatura indica a necessidade de estudos sobre gestão de conflitos no setor público (Nascimento & Simões, 2011; Oliveira & Pizzoni, 2021), especificamente de estudos empíricos em instituições públicas (Cardoso & Estrella, 2018), e da contextualização apresentada, este artigo tem como objetivo de investigar os tipos de conflitos interpessoais que ocorrem em uma Secretaria de Estado, além de identificar medidas necessárias para melhorias na gestão de conflitos. Especificamente, analisam-se as dimensões dos conflitos (de tarefa e de relacionamento), seus níveis (horizontal e vertical) e suas implicações para a gestão pública.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e corte transversal, realizada com 399 servidores da Secretaria, dos quais 245 confirmaram vivenciar conflitos interpessoais. Utilizaram-se dois instrumentos validados por Siqueira (2013), a Escala de Conflitos Intragrupais (ICS) e a Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (SSCS), com análise por estatística descritiva.

2. Referencial teórico

O conflito interpessoal emerge como um fenômeno inerente às interações humanas, especialmente em contextos organizacionais marcados por diversidade de valores, objetivos e estilos cognitivos. Etimologicamente derivado do latim *conflictus*, choque ou embate, o termo traduz a tensão gerada quando partes percebem incompatibilidades reais ou potenciais em interesses, crenças ou expectativas (Burbridge & Burbridge, 2012). Contudo, longe de representar apenas uma disfunção, o conflito é hoje compreendido como um processo dinâmico, multifacetado e ambivalente, capaz de tanto desestabilizar quanto de impulsionar o desenvolvimento organizacional (Robbins, 2005; Nascimento & Simões, 2011).

O conflito não é um evento estático, mas um processo em constante evolução, influenciado por fatores cognitivos, emocionais e contextuais. Maillart, Oliveira e Beçak (2016) destacam que a sua manifestação depende do conteúdo da divergência e da forma como as partes interpretam e reagem a ela. Nesse sentido, a percepção subjetiva desempenha papel central: duas pessoas podem experimentar a mesma situação de forma radicalmente distinta, dependendo dos seus referenciais culturais, históricos profissionais e níveis de resiliência emocional.

Sob a perspectiva estrutural, os conflitos interpessoais na administração pública são frequentemente intensificados por características institucionais específicas: hierarquias rígidas, burocracia processual, escassez de recursos e ausência de mecanismos formais de mediação (Oliveira & Pizzoni, 2021; Dejavitte, 2022). Essas condições criam um terreno fértil para mal-entendidos, frustrações acumuladas e escalada de tensões, sobretudo quando não há lideranças capacitadas para atuar como mediadoras (Rahim, 2002; Sabbag, 2018). Campos e Mendes (2025) confirmaram que as falhas de comunicação e as diferenças de características pessoais foram antecedentes dos conflitos existentes na organização pública, no entanto constaram que os problemas estruturais não apresentaram relação significativa com os conflitos.

A classificação dos conflitos permite identificar as suas origens, formas de manifestação e possíveis intervenções. Berg (2012) propõe uma tipologia tripartite, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação de conflitos – Principais categorias

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 acerca de decisões ou conflitos entre opiniões e valores individuais.	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: Elaboração própria, a partir de Berg (2012).

No presente estudo, o foco recai sobre os conflitos interpessoais, dada a sua relevância direta para as relações de trabalho cotidianas nas organizações. Dentro dessa categoria, Siqueira (2013) oferece uma distinção analítica fundamental: conflitos de tarefa e conflitos de relacionamento. Os primeiros dizem respeito a desacordos quanto ao conteúdo, métodos ou objetivos do trabalho; os segundos envolvem tensões afetivas, como antipatias, desconfiança ou choques de personalidade. Embora distintos em natureza, ambos frequentemente se entrelaçam, especialmente em ambientes de alta pressão (Weingart et al., 2015). Weingart et al. (2015) reforçam que a qualidade da comunicação influencia diretamente a trajetória do conflito: mensagens ambíguas ou passivo-agressivas aceleram a escalada, enquanto a escuta ativa e a clareza reduzem mal-entendidos.

A distinção entre conflitos de tarefa e de relacionamento, proposta originalmente por Jehn (1995) e validada empiricamente em diversos contextos organizacionais, tem sido amplamente adotada na literatura brasileira (Siqueira, 2013; Nascimento; Simões, 2011). Contudo, estudos recentes alertam que essa dicotomia pode ser artificial em ambientes de alta interdependência técnica, em que desacordos cognitivos rapidamente se personalizam na ausência de mediação eficaz (Weingart et al., 2015).

Enquanto a literatura internacional já diferencia claramente conflitos horizontais (entre pares) e verticais (entre líderes e subordinados) (Rahim, 2002), a produção acadêmica nacional ainda trata os conflitos interpessoais de forma genérica, sem explorar como as assimetrias de poder, autoridade e visibilidade nas relações chefe-subordinado geram dinâmicas específicas, como silenciamento, evitação estratégica, submissão passiva ou resistência encoberta (Oliveira; Pizzoni, 2021).

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. Belgasm et al. (2025) indicam que além de programas de treinamento, é importante que as lideranças adotem escuta ativa e empática com suas equipes, realizem reuniões individuais para identificar as necessidades e preocupações da equipe, de modo e proporcionar maior engajamento e melhoria nas competências de resolução de problemas.

Santana et al. (2025) identificou práticas adotadas na administração pública federal para gestão de conflitos internos, sendo elas: instituição de comitê de gestão de conflitos de pessoal, capacitação em resolução de conflitos, criação de estruturas formais para mediação de conflitos, criação de canais de comunicação seguros para tratamento das demandas por meio do fortalecimento de instâncias de governança como ouvidorias e comissões de ética. Côrrea (2026) recomenda a prática de mediação de conflitos como ferramenta para contribuir com melhorias nas relações de forma ética, fortalecendo a cultura organizacional e viabilizando equipes mais saudáveis e produtivas. Para tanto, o autor recomenda a existência de políticas internas na organização voltadas para mediação de conflitos, além de formação continuada sobre a temática aos profissionais.

3. Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa teórico-empírica, descritiva, de abordagem quantitativa e recorte transversal. A opção por essa abordagem justifica-se pela necessidade de capturar percepções empíricas dos servidores a respeito da natureza, frequência e manifestação dos conflitos no seu cotidiano laboral, sem intervenção ou manipulação de variáveis.

O público-alvo da pesquisa foram os profissionais que estão em exercício na Secretaria de Estado estudada, a qual não é identificada devido ao tema sensível para não expor a organização, lotados em suas diversas subsecretarias, coordenações, assessorias e demais setores organizacionais, independentemente do vínculo funcional, incluindo servidores ocupantes de cargo efetivo, ocupantes de cargos em comissão e trabalhadores terceirizados. Tal delimitação buscou contemplar a heterogeneidade estrutural e funcional da instituição, bem como a diversidade de vínculos e posições ocupacionais presentes em seu quadro de pessoal.

Os dados foram coletados com questionário eletrônico do *Google Forms*, sendo estruturado em 12 partes: (i) apresentação da pesquisa com pergunta sobre concordância em participar voluntariamente da pesquisa, em respeito aos princípios éticos; (ii) pergunta sobre a percepção de existência de conflitos interpessoais, a qual direcionava o participante a continuar nas demais seções ou se não percebessem encaminhava para seção de perfil do respondente; (iii) percepção de frequência e identificação dos tipos de conflitos existentes; (iv) 8 itens sobre escalada de conflito (Sabbag, 2018); (v) percepção de conflito interpessoal de mesmo nível hierárquico; (vi) seis itens da Escala de conflitos intergrupais (Siqueira, 2013), (vii) percepção de existência de conflitos de diferentes níveis hierárquicos; (viii) nove itens da escala de conflitos entre supervisor e subordinado (Siqueira, 2013); (ix) 15 itens de estilo de gestão de conflitos; (x) nove itens de percepção sobre os efeitos das ações de gestão de conflitos, (xi) cinco itens sobre competências dos líderes em gestão de conflitos; (xii) nove itens de múltipla-escolha para marcar as iniciativas para aprimorar a gestão de conflitos na organização, além de campo aberto para outras contribuições; (xiii) nove questões de múltipla-escolha do perfil do respondente.

Como pode-se observar o instrumento utilizado faz parte de uma pesquisa mais ampla, sendo que para o escopo deste artigo são consideradas as informações coletadas nas seções ii, iii, iv a vii, xi e xii.

Ressalta-se que as escalas utilizadas de Siqueira (2013) são mensuradas com a frequência (nenhum, pouco, muito e muitíssimo), e em ambas possuem itens a respeito de conflitos de tarefas e conflito de relacionamento (afetivo).

O instrumento de pesquisa foi submetido a pré-teste com cinco servidores públicos de diferentes áreas da instituição, com a finalidade de verificar a clareza geral do questionário, a adequação da linguagem ao contexto organizacional e a funcionalidade do instrumento em ambiente digital. As escalas ICS e SSCS, previamente validadas na literatura, foram mantidas em sua estrutura original, não tendo sido realizadas alterações em seus itens. A divulgação do questionário ocorreu por meio de convites reiterados enviados via correio eletrônico institucional, whatsapp, bem como por divulgação presencial com disponibilização de acesso por código QR. O tempo médio de preenchimento do instrumento foi estimado em aproximadamente 15 minutos.

A coleta de dados foi realizada entre abril e junho de 2025, e com amostragem não probabilística por conveniência, foi possível obter uma amostra de 399 participantes voluntários na pesquisa, observando-se os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 510/2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis às pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Em todas as etapas do estudo, foram assegurados o anonimato dos participantes, a confidencialidade dos dados coletados e o direito de desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo de ordem funcional, institucional ou pessoal.

O perfil da amostra é caracterizado principalmente como: sexo feminino (51,1%), estado civil casado (46,9%); escolaridade de nível especialização lato sensu (50,9%), faixa etária entre 40 e 49 anos (42,1%); vínculo de servidor efetivo (73,9%). No momento da coleta, 68,4% não exerciam função de liderança, mas 78,9% já tiveram experiência em função de liderança em algum momento da carreira. Em relação à experiência na equipe atual, 18,5% atuam há menos de 1 ano, 22,8% entre 1 e menos de 3 anos, 16% entre 3 e menos de 5 anos, 22,6% entre 5 e menos de 10 anos, e 20,1% há pelo menos 10 anos. Além disso, o tamanho das equipes dos respondentes, excluindo o próprio participante, é de 4,3% com apenas mais uma pessoa, 28,8% com 2 a 4 pessoas, 29,8% com 5 a 9 pessoas, e 37,1% com pelo menos 10 pessoas.

Os dados coletados no *Google Forms* foram exportados para planilha de Excel para tratamento inicial dos dados, transformando as variáveis categóricas da escala de frequência nos números correspondentes, de modo a permitir a consolidação das dimensões dos conflitos de tarefas e relacionamento com a média dos itens que os compõe. Em seguida, os dados foram migrados para o SPSS para cálculos de estatística descritiva de média (M), desvio padrão (DP) e frequência dos itens. Posteriormente, os dados foram exportados para o Excel novamente para consolidação das tabelas, gráficos e cálculo do coeficiente de variação (CV). Em complemento, utilizou-se estatística inferencial de qui-quadrado para verificar a associação da percepção de presença de conflitos com as variáveis de perfil do respondente.

3. Análise dos resultados

Inicialmente, identificou-se que a maioria dos respondentes (61,4%) indicou perceber a existência de algum tipo de conflito interpessoal na unidade que trabalha. Com uso do teste de qui-quadrado, buscou-se verificar se há diferença de percepção quanto à existência de conflitos com as variáveis de perfil. Os resultados demonstraram que não há associação estatisticamente significativa da percepção de conflitos com as variáveis gênero ($\text{sig}=0,270$), estado civil ($\text{sig}=0,103$), cargo de gestão ($\text{sig}=0,010$), e tamanho da equipe ($\text{sig}=0,844$). Por outro lado, identificou-se diferença estatística significativa em relação à percepção de existência de conflitos em relação à faixa etária ($\chi^2 \text{ sig} < 0,001$), com uma associação moderada (V de Cramer = 0,259), em que os participantes com faixa entre 40 e 49 anos possuem maior percepção de conflitos (73,2%), enquanto os participantes da faixa entre 20 e 29 anos possuem menor percepção de conflito (65,5%). Da mesma forma, o tempo de experiência na equipe também remete a diferenças estatísticas significativas ($\chi^2 \text{ sig} < 0,001$), com uma associação moderada (V de Cramer = 0,274), sendo que quanto maior o tempo na equipe, maior é a percepção de presença de conflitos, onde

76,3% das pessoas que estão há mais de 10 anos na equipe indicaram existência de conflitos e 63,5% de quem está há menos de 1 não percebeu presença de conflito.

A partir deste momento, os dados serão apresentados apenas das 245 pessoas que indicaram a existência de conflitos interpessoais. Os participantes indicaram que a maior frequência de conflitos é às vezes (53,1%), seguido de frequentemente (24,9%), raramente (17,1%) e sempre (4,9%). Esses dados revelam que os conflitos interpessoais estão presentes no ambiente organizacional para a maioria dos respondentes, ainda que com diferentes níveis de frequência, evidenciando que os conflitos interpessoais são inevitáveis nas organizações, conforme apontam 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. O resultado na organização estudada possui frequência menor de conflitos do que os achados de Campos e Campos (2024).

Ao apresentar a definição dos tipos de conflitos, a maioria indicou a presença apenas de conflito de tarefas (43,3%), e se considerar os casos que também indicaram ambos os tipos, tem-se que 64,1% dos participantes reconhecem a existência de conflitos de tarefas no ambiente de trabalho, conforme ilustrado na Figura 1, um dado que corrobora a literatura que diz respeito à interdependência entre aspectos cognitivos e afetivos nas interações laborais (Jehn, 1995; Siqueira, 2013). 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. 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.

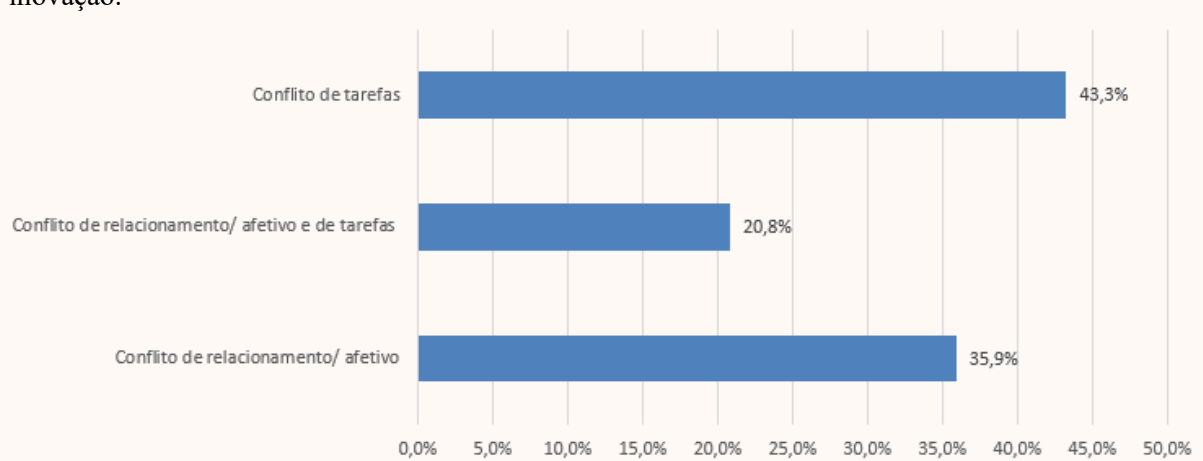


Figura 1. Tipos de conflitos existentes na Secretaria

O resultado aponta para a necessidade de intervenções diferenciadas: enquanto conflitos de tarefa demandam espaços de debate técnico e alinhamento de metas, conflitos de relacionamento exigem

estratégias centradas na comunicação não violenta, escuta ativa e inteligência emocional (Robbins, 2005; Rahim, 2002).

Quanto ao nível relacional, os dados indicam uma alta prevalência tanto de conflitos horizontais quanto verticais. Especificamente, das 245 pessoas que indicaram perceber a existência de conflitos, 71,8% dos servidores mencionaram conflitos com colegas de mesmo nível hierárquico, enquanto 82,9% relataram tensões com superiores imediatos. Essa predominância dos conflitos verticais é particularmente significativa, pois reflete assimetrias de poder, barreiras comunicacionais e ausência de *feedback* construtivo nas relações de liderança (Figura 1). Além disto, 10 participantes apesar de terem indicado que percebem a existência de conflitos, não especificaram se eles são horizontais ou verticais.

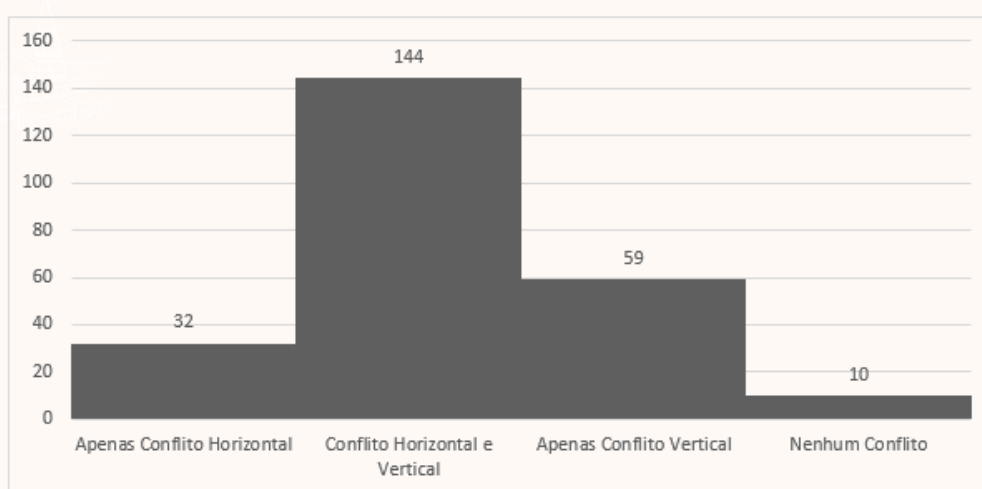


Figura 1. Níveis relacionais dos conflitos interpessoais na Secretaria

Esses achados dialogam diretamente com os estudos de Oliveira e Pizzoni (2021) e de Dejavitte (2022), que destacam como estruturas hierárquicas rígidas e culturas organizacionais pouco dialógicas intensificam tensões no setor público. A elevada incidência de conflitos verticais sinaliza uma possível lacuna na formação de lideranças, que, muitas vezes, assumem funções gerenciais sem preparo para lidar com diversidade, emoção e mediação.

Para aprofundar a compreensão da percepção dos conflitos interpessoais de tarefa e relacionamento, tanto horizontais quanto verticais, as Tabelas 2 e 3 contêm as estatísticas descritivas das médias, desvio padrão (DP), coeficiente de variação (CV), além das frequências percentuais das respostas na escala de mensuração utilizada.

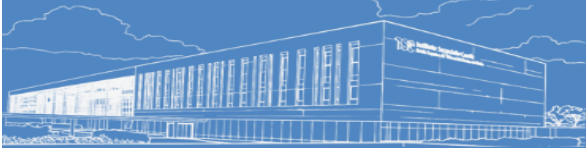


Tabela 2 – Escala de Conflito Interpessoal (ECI)

Tipos de Conflitos	N	Média	DP	CV (%)	Nenhum (%)	Pouco (%)	Muito (%)	Muitíssimo (%)
Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho?	176	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	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	2,69	0,731	27,1	2,3	31,4	19,5	13,6
Quanta tensão há entre os membros do grupo?	176	2,43	0,752	31,0	8,0	39,0	15,3	8,0
Dimensão de conflito de relacionamento / afetivo.	176	2,41	0,604	25,1	Não se aplica			
Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre os membros do grupo?	176	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	2,48	0,717	28,9	3,4	43,0	14,3	9,7
Dimensão de conflito de Tarefa	176	2,46	0,657	26,7	Não se aplica			
Geral	176	2,43	0,571	23,5	Não se aplica			

Tabela 3 – Escala de conflitos entre Supervisor e Subordinado (ECSS)

Tipos de Conflito	N	Média	DP	CV (%)	Nenhum (%)	Pouco (%)	Muito (%)	Muitíssimo (%)
Quanto conflito emocional existe entre você e seu chefe?	203	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	0,760	54,3	72,9	18,9	2,5	3,9
Quanto atrito pessoal ocorre entre você e seu chefe durante decisões?	203	1,64	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	1,85	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	1,67	0,798	47,6	49,8	37,8	5,3	3,4
Dimensão de conflito de relacionamento / afetivo.	203	1,64	0,718	43,8	Não se aplica			
Quanta discordância de opinião sobre tarefas ocorre entre você e seu chefe?	203	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	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	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	2,10	0,764	36,4	18,7	60,7	8,5	5,9
Dimensão de conflito de Tarefa	203	2,03	0,714	35,2	Não se aplica			
Geral	203	1,82	0,677	37,4	Não se aplica			

A média geral obtida na ECI foi de 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 2,42, enquanto os conflitos de tarefa obtiveram média de 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. Já a maior média nos itens foi de choque de personalidades ($M=2,69$) o que pode indicar que a diferença de características pessoais são o principal fator de conflitos entre colegas, assim como foi identificado por Campos e Mendes (2025) como um fator que influencia significativamente a existência dos conflitos no contexto do setor público.

Em relação a ECSS, os resultados obtidos revelam que a média geral de percepção dos conflitos hierárquicos foi de 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 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 Secretaria. 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 Secretaria 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 pesquisa também identificou sugestões propostas pelos participantes da pesquisa para aprimorar a gestão de conflitos na organização, mediante seleção de múltiplas opções e, se desejassem, incluir sugestões abertas, o que permitiu captar diferentes percepções e prioridades. Conforme Tabela 4, 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.

Tabela 4 – 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

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 Santana et al. (2025) e Corrêa (2026) acerca do investimento contínuo no desenvolvimento humano, aliado à criação de espaços de escuta e diálogo, constituindo estratégias centrais para prevenir e gerir conflitos de forma assertiva. As sugestões de criação de espaços de escuta (58,4%), conforme proposto por Belgasm et al. (2025) 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 Secretaria.

Esse conjunto de propostas reforça também o alerta de Sabbag (2018) e Kumenda (2024) de que a ausência de espaços de diálogo e de líderes preparados contribui ocorrência de conflitos interpessoais 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 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

Este estudo investigou os tipos de conflitos interpessoais presentes em uma Secretaria Estadual, com base em dados coletados junto a 399 servidores, dos quais 61,4% confirmaram a ocorrência de conflitos nas suas unidades de trabalho. Os resultados demonstram que os conflitos interpessoais não são episódios isolados, mas, sim, fenômenos estruturais e sistêmicos, enraizados nas dinâmicas organizacionais do setor público. A análise revelou a predominância simultânea de conflitos de tarefa, mesmo ocorrendo também os de relacionamento, além de evidenciar a existência de conflitos tanto entre colegas como entre superiores e subordinados, evidenciando tensões generalizadas nas relações entre pares e entre lideranças e subordinados. Os conflitos horizontais foram associados a choques de personalidade, disputas por reconhecimento e incompatibilidades nos estilos de comunicação, enquanto os verticais revelaram assimetrias de poder, déficits de *feedback* construtivo e ausência de canais formais de escuta. O estudo reforça a necessidade de investimentos em melhorias de comunicação, capacitação e preparo das lideranças para que os ambientes organizacionais tenham menor incidência de conflitos interpessoais prejudiciais ao desempenho e ao bem-estar dos servidores, e até mesmo para que as lideranças sejam preparadas para usar os conflitos de forma positiva como estímulo ao aprendizado e inovação.

Do ponto de vista teórico, este artigo contribui para preencher lacunas empíricas na literatura relaciona à gestão de conflitos no setor público brasileiro, especialmente em órgãos na esfera estadual/distrital. Ao utilizar instrumentos validados internacionalmente, a Escala de Conflitos Intragrupais (ICS) e a Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinado (SSCS), adaptados ao contexto local, o estudo oferece evidências quantitativas robustas relativa à natureza, intensidade e distribuição dos conflitos, reforçando a necessidade de abordagens contextualizadas, como defendem Dejavitte (2022) e Sabbag (2018).

Do ponto de vista prático, os achados apontam para três eixos prioritários de intervenção:

I Capacitação contínua de lideranças em técnicas de comunicação não violenta, escuta ativa e inteligência emocional, com foco na prevenção e desescalada de conflitos, bem como capacitação para os servidores também saberem atuar na gestão de conflitos de forma positiva.

II Criação de canais institucionais formais de mediação, como comitês de gestão de conflitos ou espaços de diálogo facilitado, capazes de acolher demandas antes que se tornem crises.

III Diferenciação estratégica nas respostas institucionais: conflitos de tarefa devem ser canalizados para fóruns de inovação e melhoria contínua, enquanto conflitos de relacionamento exigem intervenções centradas na reconstrução da confiança e da empatia.

Reconhece-se, contudo, como limitação metodológica, o uso exclusivo de autorrelato em instrumentos quantitativos, sujeito a vieses de percepção e memória, o que pode não captar nuances qualitativas das interações sociais, como ironias, silêncios significativos ou microagressões. Além disso, a amostragem não probabilística, embora justificada pelas condições operacionais, impede generalizações estatísticas para toda a população da Secretaria. Futuras pesquisas poderiam adotar desenhos mistos (quantitativo-qualitativo), combinando escalas com entrevistas em profundidade ou observação participante, conforme sugerido por Glasl (2020), para compreender os processos de escalada e as estratégias informais de resolução já existentes entre os servidores. Contudo, a riqueza dos dados coletados e o alinhamento com constructos teóricos validados conferem validade interna e utilidade prática aos achados, especialmente para orientar políticas institucionais de gestão de pessoas. Recomenda-se também estudos que busquem identificar os antecedentes e consequentes dos conflitos interpessoais em organizações públicas, as estratégias de gestão de conflitos adotadas pelos gestores e servidores, o mapeamento das competências necessárias à gestão de conflitos de agentes públicos tanto para conflitos de relacionamento e de tarefa.

Por fim, tem-se que os conflitos interpessoais, longe de serem patologias a ser erradicadas, constituem espelhos da complexidade humana nas organizações. A questão central não é eliminá-los, mas transformá-los em oportunidades de aprendizado coletivo, inovação institucional e fortalecimento da cultura democrática no serviço público. A gestão eficaz de conflitos é, em última instância, um exercício de ética organizacional, e, nesse sentido, este estudo busca diagnosticar e inspirar práticas mais humanas, justas e eficazes na administração pública do Distrito Federal.

Referências:

- Assunção, A. C., & Gomes, R. L. R. (2020). A importância do líder na gestão de conflitos. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 18(8), 1-11.
- Belgasm, H., Alzubi, A., Iyiola, K., & Khadem, A. (2025). Interpersonal Conflict and Employee Behavior in the Public Sector: Investigating the Role of Workplace Ostracism and Supervisors' Active Empathic Listening. *Behavioral Sciences*, 15(2), 1-28.
- Berg, E. A. (2012). *Administração de Conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. Rio de Janeiro: Juruá Editora. Edição Especial.
- Burbridge, R. M., & Burbridge, A. (2012). *Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo*. Rio de Janeiro: Saraiva Uni.
- Campos, L. M. A., & Mendes, A. C. A. (2025). Conflitos interpessoais e interface com o desempenho no trabalho organizacional. *Trabalho & Educação*, 34, 1-18.
- Cardoso, C. I. X. S., & Estrella, W. M. A. M. (2018). Conflitos no ambiente das instituições públicas: um estudo bibliométrico de produções acadêmicas nacionais entre 2010 e 2014. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, 2(1), 1-22.
- Corrêa, P. H. N. (2026). Mediação de conflitos nas relações interpessoais entre servidores e gestores públicos. *Revista REGEO*, 17(1), 1-12.
- Dejavite, P. (2022). Conflitos nas organizações públicas: desafios contemporâneos. *Revista de Administração Pública*, 56(4), 789-810.
- Glasl, F. (2020). *Confrontation escalated: studies on escalation of conflict*. London: Routledge.
- Grube, Geyson, & Trevelin, A. T. C. (2019). Gestão de conflitos nas organizações: o papel do líder na resolução de conflitos. *Revista Interface Tecnológica*, 16(1), 291-301.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Kumenda, J. S. (2024). Análise do papel da liderança na resolução de conflitos organizacionais. *Revista Multidisciplinar do Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia*, 3(4), 68-89.
- Maillart, D., Oliveira, L. C., & Beçak, S. Z. (2016). Conflitos organizacionais: entre a tensão e a transformação. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 10(3), 112-127.



ARTIGO

- Malakowsky, E., & Kassick, C. (2014). *Conflito organizacional: reflexões teóricas e práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Nascimento, L., & Simões, J. (2011). Gestão de conflitos em organizações públicas. *Revista de Administração Pública*, 45(3), 595–613.
- Oliveira, R.; Pizzoni, A. (2021). *Gestão de conflitos no setor público: desafios e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Rahim, M. A. (2002). *Managing conflict in organizations*. 3. ed. Westport: Quorum Books.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson.
- Sabbag, P. (2018). *Conflitos e mediação no trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Santana, A. P. A., Oliveira, I. S., & Salgado, T. E. O. (2025). Mediação na resolução de conflitos internos na Administração Pública Federal: práticas atuais. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 18(2), 1-26.
- Siqueira, M. M. M. (2013). *Novas medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: ArtMed.
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235-262.