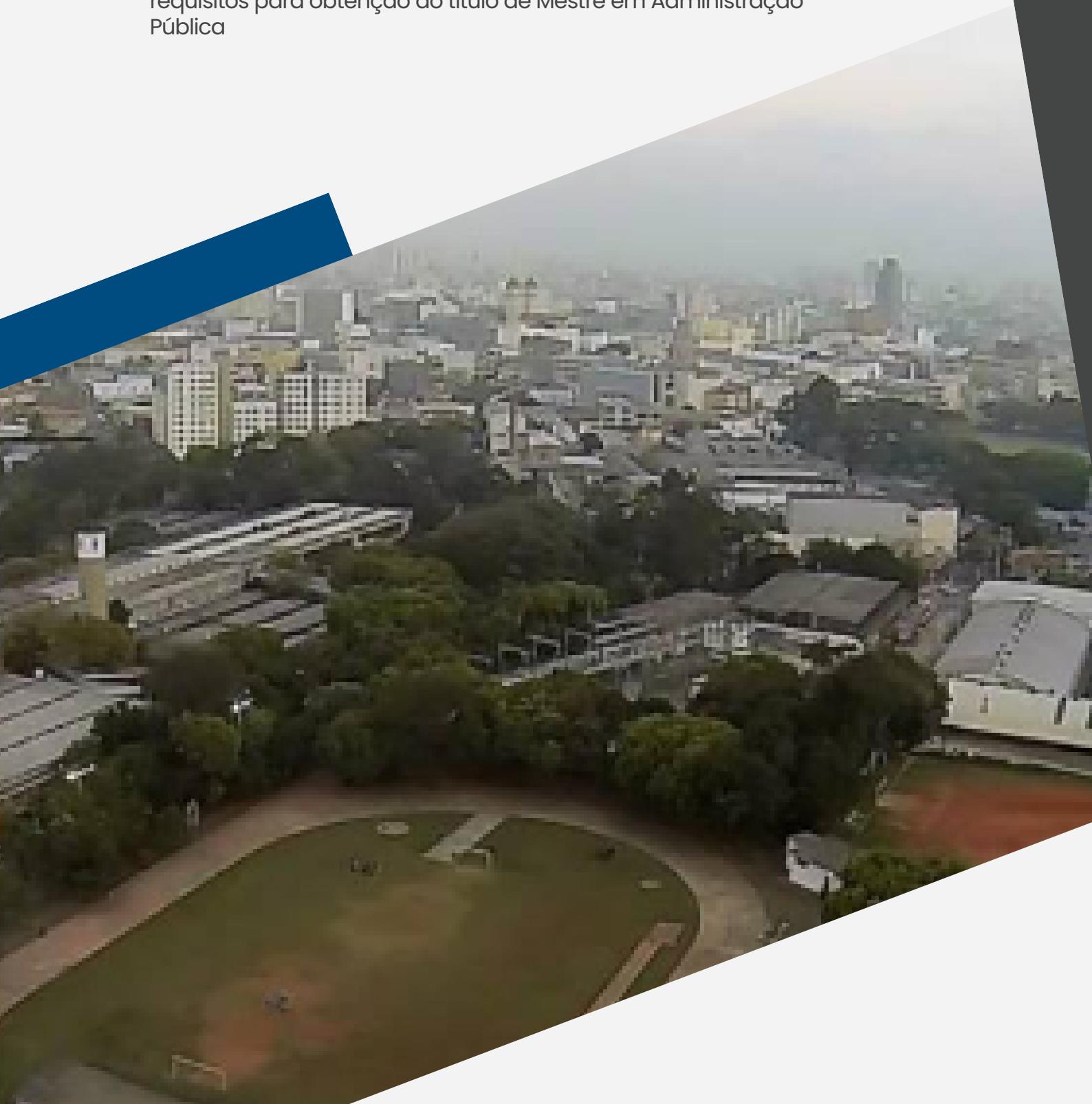




GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Clayton Rosa Gervásio ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do Prof^a Dr^a Maria Aparecida Curi e co orientação do Prof. Dr. Adriano Antônio Nuintin, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública





Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta

05

Público-alvo da proposta

07

Descrição da situação-problema

09

Objetivos da proposta de intervenção

11

Diagnóstico e análise

13

Proposta de intervenção

15

Responsáveis pela proposta de intervenção e data

17

Referências

19

Protocolo de recebimento

20

RESUMO

O conflito é uma condição natural e inevitável nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, caracterizado por diferenças entre as partes em termos de metas, interesses, valores, percepções e comportamentos, gerando tensão, oposição e incompatibilidade de ações e ainda, o conflito existe por meio de uma divergência de opiniões, interesses ou valores entre as partes envolvidas, que pode ser percebida como uma luta ou antagonismo e está relacionada à escassez de recursos e à competição. Do exposto, objetivo geral deste trabalho é identificar quais são os conflitos que ocorrem no IFSP e os estilos de gerenciamento de conflitos adotados dentro da instituição. A metodologia empregará uma pesquisa bibliográfica abrangendo artigos, dissertações e teses juntamente com livros e outros materiais de pesquisa; além da aplicação de um questionário online distribuído para os servidores da instituição. A justificativa para abordar sobre os conflitos no ambiente organizacional, especialmente em instituições públicas de ensino como o Instituto Federal de São Paulo, residirá em compreender como os conflitos de trabalho poderão impactar a dinâmica institucional, afetando a produtividade, clima organizacional e qualidade dos serviços.

Palavra-Chave: gestão de conflitos nas organizações; conflitos organizacionais; mediação de conflitos.



CONTEXTO

Uma organização, para operar de maneira eficiente, necessita de indivíduos com perfis e competências variados, o que promove tanto a inovação quanto a eficiência. Entretanto, essa diversidade também leva a divergências de personalidades, opiniões e formas de lidar com conflitos (PARMER, 2018; SPAGNOL, MONTEIRO, PAULA, BASTOS, & HONORATO, 2013; SUIFAN, ALHYARI, & SWEIS, 2019; TANVEER, JIAYIN, AKRAM, & TARIQ, 2018). De fato, os conflitos são uma consequência inevitável da convivência social e da divergência natural de ideias, influenciada por questões morais, já que as normas estabelecidas nem sempre são plenamente aceitas por aqueles a elas submetidos (PARDO & NASCIMENTO, 2015).

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

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

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

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

John e John (2012) também exploraram esse conceito, afirmando que conflitos podem emergir entre colaboradores, especialmente quando o uso do poder por uma parte interfere no avanço das outras, refletindo uma disputa por interesses. Nesse sentido, eles trazem uma abordagem voltada para a dinâmica de poder nas organizações. Morgan (1996), por sua vez, define o conflito como uma colisão de interesses, destacando que os conflitos são uma constante no ambiente organizacional, já que qualquer divergência de interesses inevitavelmente leva a tensões. Isso implica que, independentemente da causa imediata, os conflitos têm suas raízes na disputa por interesses, o que faz com que sejam recorrentes nas organizações. De maneira complementar, Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000) veem o conflito como um processo em que se manifestam incompatibilidades, discordâncias ou desarmonia entre diferentes entidades sociais, como indivíduos, grupos ou organizações.

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

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

Nesse contexto, a análise do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), uma instituição pública de ensino criada pela Lei nº 11.892 em 2008 e parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, revela a importância da gestão de conflitos. A instituição, com a missão de oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, lida com uma diversidade de interesses e expectativas entre alunos, professores, servidores e a comunidade, tornando a gestão de conflitos uma necessidade premente. Para lidar com essas questões, o IFSP implementou em 2021 uma Política Interna de Gestão e Solução de Conflitos Administrativos, que culminou na criação do Núcleo Permanente de Gestão e Solução de Conflitos Administrativos (NUSCA) que foi ampliado para o Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos – (NRPC) através portaria normativa RET IFSP n. 110/2024. Este núcleo tem como objetivo promover a negociação, a mediação e a conciliação de disputas, evitando a judicialização de conflitos e criando uma cultura de paz dentro da instituição. Ao priorizar o diálogo, o Nusca/NRPC não apenas reduz o impacto emocional e os custos administrativos relacionados aos conflitos, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo.

Conflitos nas relações de trabalho podem impactar significativamente a dinâmica institucional, causando a diminuição da produtividade, o desgaste da confiança, o sigilo e a redução no fluxo de informações Pickering (1999). Portanto, a identificação e aplicação de estratégias adequadas de gerenciamento e mediação de conflitos tornam-se fundamentais para promover um ambiente de trabalho saudável, favorecendo a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Ao lidar com os desafios de forma construtiva, é possível preservar o espírito de equipe e cooperação, evitando que problemas significativos afetem negativamente todos os envolvidos (GARBELINI, 2016).

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

O Campus São Paulo do Instituto Federal de São Paulo (IFSP) é uma instituição de ensino que oferece educação profissional e tecnológica de qualidade, com foco na formação técnica e superior. Localizado na cidade de São Paulo, o campus é conhecido por sua infraestrutura moderna e por oferecer uma variedade de cursos em áreas como tecnologia da informação, saúde, meio ambiente e gestão.

Assim, ao investigar a dinâmica dos conflitos entre os servidores técnico-administrativos no campus em questão, busca-se compreender as particularidades e os desafios que permeiam essas interações, possibilitando a construção de estratégias que contribuam para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, alinhado aos princípios de inclusão e inovação que norteiam a missão da instituição.



IFSP
Campus
São Paulo



PÚBLICO-ALVO

O pesquisador é residente do município de Lavras - MG, é Servidor Público Federal, lotado no Instituto Federal de São Paulo, ocupando o cargo de Analista em Gestão Pública. Entre suas variadas funções, é responsável por atuar nas contratações diretas de obras e serviços, avaliação e elaboração de minutas e editais para contrações. A escolha por investigar os tipos de conflitos mais comuns e as estratégias de gerenciamento no Instituto Federal de São Paulo (IFSP) justifica-se pela necessidade de compreender a influência dos conflitos nas relações de trabalho e sua repercussão no desempenho institucional. Conflitos mal gerenciados afetam negativamente a produtividade, o clima organizacional e a qualidade dos serviços. Dados da ABRH-SP mostram que mais de 70% dos conflitos ocorrem em ambientes organizacionais, destacando a importância da capacitação de gestores para lidar com essas situações. Estudos nacionais e internacionais confirmam a relevância do tema, apontando que líderes dedicam parte significativa de seu tempo à mediação de conflitos. No IFSP, compreender esses fenômenos é essencial para aprimorar a gestão, promover um ambiente de trabalho saudável e consolidar uma cultura organizacional pautada no diálogo, respeito e cooperação.

O público-alvo desta pesquisa é composto pelos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) do Campus São Paulo do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). A escolha por esse grupo justifica-se pela sua atuação direta nas atividades administrativas da instituição e por estarem frequentemente envolvidos em interações interpessoais que podem gerar ou ser afetadas por conflitos organizacionais.

A população total de servidores técnico-administrativos ativos no campus, no período da pesquisa, era de 186 profissionais. No entanto, 134 servidores participaram efetivamente da pesquisa, ao responderem integralmente ao questionário online e concordarem com os termos estabelecidos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme as exigências éticas para estudos com seres humanos.

A pesquisa foi realizada exclusivamente no Campus São Paulo, unidade que se destaca pela diversidade de cursos técnicos e superiores ofertados, e por sua estrutura organizacional complexa, o que contribui para a ocorrência de situações de conflito. A amostra foi selecionada por conveniência, considerando os servidores que estavam disponíveis e acessíveis durante o período de aplicação do instrumento, entre junho e julho de 2025.

Esse recorte populacional permitiu obter uma visão aprofundada sobre os tipos de conflitos vivenciados e as estratégias de gestão utilizadas no cotidiano institucional, fornecendo subsídios relevantes para o aprimoramento da cultura organizacional e das práticas de mediação de conflitos no IFSP.

DADOS

 **INSTITUTO FEDERAL
DE SÃO PAULO**

QUANTIDADE

CAMPUS

 **TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS**

186 SERVIDORES

SÃO PAULO



spo.ifsp.edu.br

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No contexto organizacional, especialmente em instituições públicas de ensino, os conflitos interpessoais e estruturais são ocorrências frequentes e inevitáveis, influenciados por fatores como diferenças de valores, objetivos, percepções e estilos de trabalho. No Instituto Federal de São Paulo (IFSP) – Campus São Paulo, essa realidade não é diferente. A convivência entre servidores técnico-administrativos, docentes, discentes e a gestão institucional gera um ambiente de constantes interações que, por vezes, resultam em tensões, mal-entendidos e desgastes nas relações profissionais.

Apesar dos avanços institucionais, como a criação do Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos (NRPc), ainda é perceptível a ausência de estratégias uniformizadas e eficazes para lidar com os conflitos cotidianos. Muitos gestores e servidores carecem de capacitação adequada para identificar os tipos de conflitos e adotar intervenções assertivas, o que compromete o clima organizacional, a produtividade e o bem-estar coletivo.

Diante disso, surge a necessidade de compreender quais são os tipos de conflitos mais comuns vivenciados pelos servidores técnico-administrativos do IFSP – Campus São Paulo, bem como quais estratégias de gerenciamento são utilizadas no enfrentamento dessas situações. A falta de diagnóstico preciso e de políticas sistematizadas para o gerenciamento de conflitos limita a eficácia institucional, prejudicando a qualidade das relações de trabalho e os serviços prestados à comunidade.

Assim, a situação-problema que fundamenta esta pesquisa está centrada na necessidade de analisar a dinâmica dos conflitos organizacionais e na busca por soluções práticas e coerentes com a missão educativa e integradora do IFSP.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Esta proposta tem como objetivo central analisar os tipos de conflitos organizacionais vivenciados pelos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de São Paulo (IFSP) – Campus São Paulo, bem como identificar os estilos de gerenciamento de conflitos adotados no cotidiano institucional. A escolha por esse recorte decorre da importância de compreender como essas situações afetam o ambiente de trabalho e o desempenho organizacional, especialmente em uma instituição pública de ensino caracterizada por alta complexidade nas relações interpessoais e operacionais.

De forma mais específica, pretende-se:



OBJETIVO GERAL

Analisar os tipos de conflitos organizacionais vivenciados pelos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de São Paulo (IFSP) – Campus São Paulo, bem como identificar os estilos de gerenciamento de conflitos adotados no cotidiano institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os tipos e as causas dos conflitos mais recorrentes entre os servidores técnico-administrativos, buscando compreender os fatores estruturais, comportamentais e institucionais que contribuem para sua ocorrência;

“

“

Mapear os estilos e estratégias de gerenciamento de conflitos utilizados pelos servidores e gestores no trato das situações conflituosas, destacando tanto abordagens formais quanto informais;

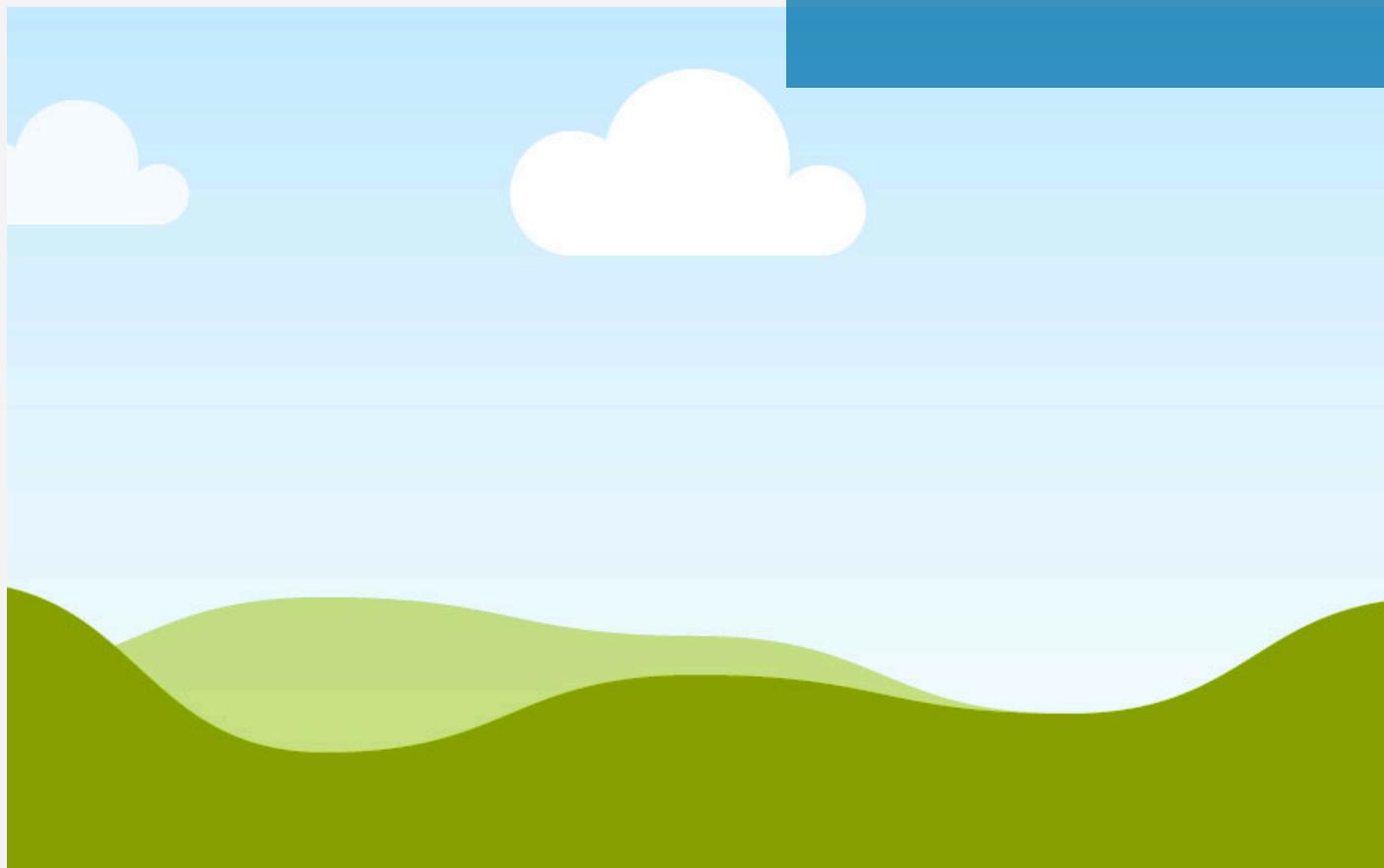
Propor práticas de intervenção e mediação de conflitos que possam subsidiar a atuação da gestão de pessoas do IFSP, com foco na construção de um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e alinhado aos princípios institucionais de inclusão, inovação e excelência.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A análise dos dados obtidos por meio da aplicação de questionário com os servidores técnico-administrativos do IFSP – Campus São Paulo permitiu traçar um panorama consistente sobre a presença, a natureza e os efeitos dos conflitos organizacionais na instituição. Com uma amostra de 134 participantes, foi possível identificar padrões relevantes em relação aos tipos de conflitos enfrentados, à frequência com que ocorrem e às estratégias adotadas para seu gerenciamento.

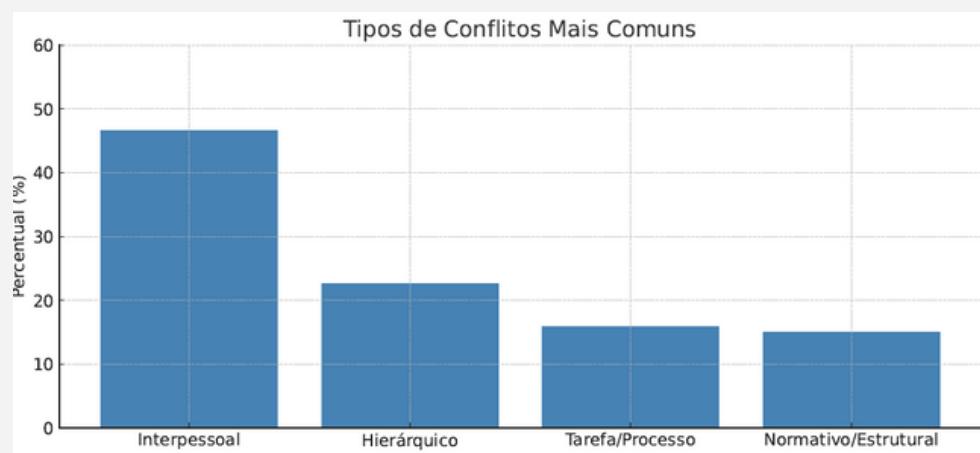
Os resultados revelam que os conflitos interpessoais e conflitos decorrentes de falhas na comunicação interna estão entre os mais recorrentes no ambiente institucional. Situações como divergência de opiniões, sobrecarga de trabalho, falta de clareza nas atribuições e dificuldades na relação com a gestão foram amplamente apontadas pelos respondentes como fatores geradores de tensão.

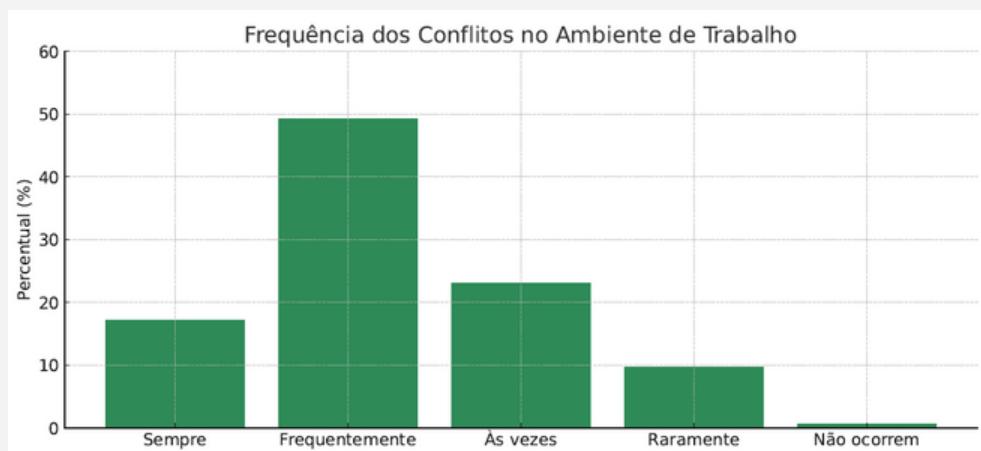
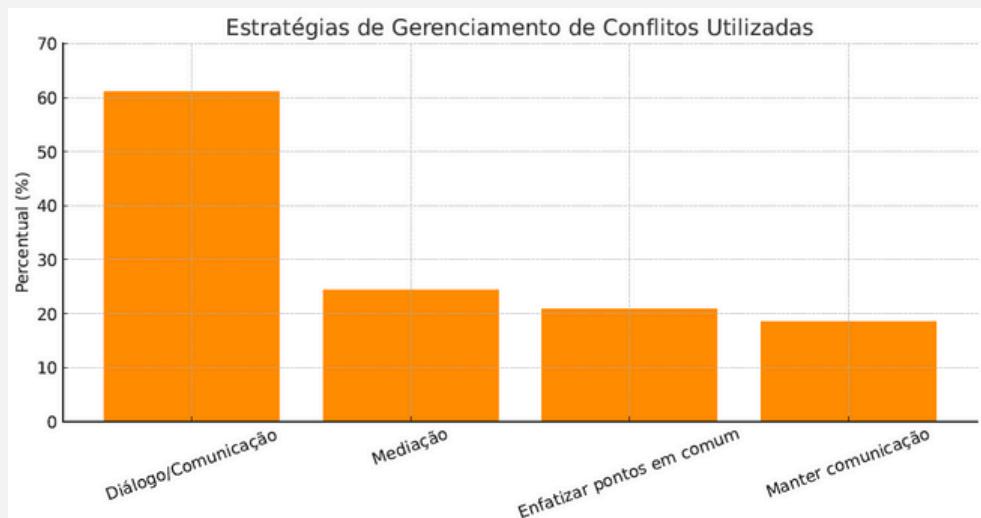
Além disso, observou-se que a maioria dos servidores não recebeu formação específica para lidar com conflitos, e que as estratégias mais utilizadas tendem a ser informais e intuitivas, como o afastamento ou a busca por conciliação espontânea. Apenas uma pequena parcela relatou ter recorrido a estruturas institucionais específicas, como o Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos (NRPC), o que indica desconhecimento ou subutilização dos mecanismos formais de mediação disponíveis no IFSP.



Outro ponto crítico identificado é a fragilidade na atuação da liderança imediata na gestão de conflitos. Muitos participantes relataram sentir-se desamparados ou pouco acolhidos diante de situações conflituosas, o que impacta negativamente o clima organizacional e contribui para o acúmulo de tensões não resolvidas..

Dessa forma, o diagnóstico aponta para a necessidade urgente de investimentos em capacitação contínua, fortalecimento das políticas institucionais de gestão de conflitos e maior integração entre os setores administrativos e os núcleos de mediação existentes. Também se destaca a importância de promover uma cultura organizacional baseada no diálogo, no respeito mútuo e na valorização das relações interpessoais, de modo a prevenir conflitos disfuncionais e a transformar divergências em oportunidades de crescimento coletivo.







PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A análise dos dados obtidos junto aos servidores técnico-administrativos do IFSP – Campus São Paulo evidenciou diversos desafios relacionados à gestão de conflitos no ambiente institucional. Um dos principais problemas identificados foi a alta incidência de conflitos interpessoais, que se manifestam em situações cotidianas de convivência e afetam negativamente o clima organizacional. Para enfrentar essa questão, propõe-se a realização de oficinas formativas sobre comunicação não violenta, empatia e escuta ativa, voltadas para todos os servidores. Essas ações buscam desenvolver habilidades socioemocionais essenciais à prevenção e à mediação de conflitos.

Outro ponto crítico foi a fragilidade na atuação das lideranças intermediárias na resolução de conflitos, especialmente no que diz respeito à mediação e acolhimento dos envolvidos. Como resposta, sugere-se a implementação de um curso de formação em mediação organizacional para gestores, com foco em estratégias práticas e no uso de abordagens restaurativas, capacitando-os a exercer uma liderança mais sensível e resolutiva.

A pesquisa também apontou o baixo conhecimento e a subutilização do Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos (NRPC) por parte dos servidores. Essa lacuna evidencia a necessidade de maior divulgação e integração do núcleo às rotinas da instituição. Para isso, será promovida uma campanha institucional de sensibilização, incluindo a distribuição de cartilhas explicativas, palestras informativas e a fixação de materiais visuais nos espaços de convivência.



Além disso, identificou-se o uso predominante de estratégias informais de resolução de conflitos, como o silêncio, a evasão e o afastamento, o que demonstra a carência de orientações estruturadas sobre como agir diante de situações tensas. Para combater esse comportamento, propõe-se a realização de rodas de conversa e dinâmicas com simulações de mediação, permitindo aos servidores experimentar, de forma orientada, caminhos mais saudáveis de enfrentamento.

► INTERVENÇÃO

Outro aspecto relevante observado foi a ausência de políticas institucionais permanentes de capacitação em gestão de conflitos. Diante disso, a proposta prevê a inclusão do tema nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), assegurando que o assunto seja tratado de forma contínua nas ações de formação promovidas pelo IFSP.



Por fim, considerando o impacto negativo dos conflitos no clima organizacional e na produtividade, a proposta inclui a realização de pesquisas de clima antes e depois da implementação das ações, com o objetivo de medir os efeitos da intervenção e identificar avanços nas dimensões de relacionamento interpessoal, cooperação e bem-estar no trabalho.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Realização de oficinas sobre comunicação não violenta, empatia e escuta ativa

- Objetivo: Reduzir conflitos interpessoais por meio do desenvolvimento de habilidades relacionais.
- Responsável: Coordenação de Gestão de Pessoas e NRPC (Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos)
- Previsão de execução: Agosto de 2025

Curso de formação em mediação organizacional para gestores

- Objetivo: Capacitar lideranças para atuarem de forma mais eficaz na mediação de conflitos.
- Responsável: Direção Geral do Campus, NRPC e Reitoria (quando necessário)
- Previsão de execução: Setembro a outubro de 2025

Campanha institucional de divulgação do NRPC

- Objetivo: Aumentar a visibilidade e o uso do Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos pelos servidores.
- Responsável: Setor de Comunicação Institucional e NRPC
- Previsão de execução: Julho de 2025



Responsáveis pela proposta de intervenção e data

Roda de conversa e simulações de mediação com servidores

- Objetivo: Estimular o uso de estratégias estruturadas de resolução de conflitos.
- Responsável: NRPC e Comissão Interna de Qualidade de Vida no Trabalho
- Previsão de execução: Outubro de 2025

Inclusão da temática “gestão de conflitos” no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

- Objetivo: Institucionalizar a formação contínua sobre gestão de conflitos no IFSP.
- Responsável: Coordenação de Gestão de Pessoas e Comissão de Elaboração do PDP
- Previsão de execução: Novembro de 2025 (para o ciclo formativo de 2026)

Aplicação de pesquisa de clima organizacional antes e após as intervenções

- Objetivo: Avaliar os impactos das ações na melhoria do ambiente de trabalho e das relações interpessoais.
- Responsável: Comissão de Avaliação Institucional
- Previsão de execução: Diagnóstico inicial em Julho de 2025 e reavaliação em Março de 2026

A partir da identificação dos principais conflitos organizacionais vivenciados pelos servidores técnico-administrativos do IFSP – Campus São Paulo, esta proposta de intervenção visa oferecer soluções práticas, estruturadas e sustentáveis para a melhoria das relações de trabalho e da cultura institucional. Por meio de ações integradas de capacitação, sensibilização e fortalecimento de estruturas formais de mediação, pretende-se não apenas minimizar os efeitos negativos dos conflitos, mas também transformá-los em oportunidades de crescimento individual e coletivo.

O fortalecimento do Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos (NRPC), aliado à formação contínua de servidores e gestores, representa um passo estratégico na consolidação de uma cultura organizacional pautada no diálogo, na cooperação e no respeito mútuo. A previsão de avaliação dos impactos por meio de pesquisas de clima organizacional garante o monitoramento da efetividade das ações e o aprimoramento contínuo das práticas adotadas.

Et exercitationem maiores hic optio totam rem omnis voluptas aut animi dicta aut maiores quia. Sit galisum saepe vel tempore harum aut voluptas repudiandae.

onclui-se, portanto, que o enfrentamento qualificado dos conflitos no ambiente institucional não depende apenas de normas e estruturas, mas principalmente da formação de sujeitos conscientes, preparados e engajados com uma convivência mais justa, empática e colaborativa. Esta proposta representa um caminho viável e necessário para o fortalecimento do IFSP como espaço educativo comprometido com a qualidade das relações humanas e com a excelência no serviço público.

REFERÊNCIAS

- Almeida, Tânia. Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes. Elsevier, 2014.
- Andrade, Mariana Dionísio de; Santiago, Nestor Eduardo Araruna. Mediação como direito fundamental: entre a previsão legal e a realidade do sistema jurídico brasileiro. *Revista justiça do direito*, v. 32, n. 1, p. 49–73, jan./abr. 2018. Doi: [10.5335/rjd.v32i1.7792](https://doi.org/10.5335/rjd.v32i1.7792)
- Andrade, Mariana Dionísio de; Santiago, Nestor Eduardo Araruna. Mediação como direito fundamental: entre a previsão legal e a realidade do sistema jurídico brasileiro. *Revista justiça do direito*, v. 32, n. 1, p. 49–73, jan. /Abr. 2018. Doi: [10.5335/rjd.v32i1.7792](https://doi.org/10.5335/rjd.v32i1.7792)
- Assis, Ana Flávia; Straub, Adriana. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. *Revista Fae*, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, jul./dez 2016.
- Assunção, a. A. Et al. (2012).Condições de trabalho e distúrbios musculoesqueléticos entre trabalhadores de enfermagem. *Revista brasileira de epidemiologia*, 15(3), 582-592.
- Bacellar, Roberto Portugal. Mediação: uma experiência brasileira. Fórum, 2014.
- Berg, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. Ed.Curitiba: Juruá, 2012.
- Carlotto, m. S. Et al. (2019). Burnout syndrome and work-related stress in physical education teachers: a systematic review. *Revista brasileira de*
- Carvalhal, e. Et al. (2014). Negociação e administração de conflitos. 4.ed. Rio de janeiro: FGV.
- Carvalho, a. V., & nascimento, I. B. (2015). Conflito nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gerentes. *Revista de administração contemporânea*, 19(5),638-660.
- Carvalho, Lúcia Maria Gadelha. Introdução à teoria geral da administração. Caderno pedagógico para o curso técnico em administração. (Monografia) faculdade de Maringá, 2010. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/file/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf. Acesso em: 4.mar.2022.
- CNJ – conselho nacional de justiça. Manual de mediação judicial e extrajudicial. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/publicacoes/manual-de-mediacao/>
- Tatagiba, A. B. (2012). Creswell, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. "" 3 ed. "" Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010. Cadernos De Linguagem E Sociedade, 13(1), 205–208. <https://doi.org/10.26512/les.v13i1.11610>
- Crippa, j. A. S. Et al. (2010). Transtornos de ansiedade no brasil: perspectivas atuais. *Revista brasileira de psiquiatria*, 32(suppl 1), s3-s11.

REFERÊNCIAS

- Di pietro, m. s. z. (2019). Direito administrativo. Editora atlas.
- Dublin, a. J. (2003). Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo:pioneira Thomson Learning.
- Fachin, Odília. Fundamentos de metodologia. 4.ed. São Paulo: saraiva, 2005.
- Faustino, j. R. (2011).Organizações: enfoquesistêmico. Editora saraiva.
- Ferreira, A.P; Lovatel, J.; Brunetta, d.; Barcelos, C.R.; Lima, R.M.
- Figueiredo, I. J. L. (2012). A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores. Dissertação (mestrado em gestão) – universidade católica portuguesa – centro regional das beiras – pólo de vise, Portugal.
- Frota, Christiane. Mediação de conflitos: construção da paz e diálogo nas organizações. Qualitymark, 2011.
- Gaidzinski, R.R. dimensionamento de pessoal de enfermagem segundo a percepção de enfermeiros que vivenciam essa prática. 1994.258 f. Tese (doutorado). Escola de enfermagem, universidade de são Paulo, São Paulo, 1994.
- Gareth, r. J., & George, j. M. (2011).Administração contemporânea. 4ª edição. Porto Alegre: AMGH.
- Garbelini, Viviane Maria Penteado. Negociação e conflitos. 1. Ed. Curitiba: intersaber, 2016.
- George, j. M., & Jones, g. R. (2012). Understanding and managing organizational Behavior (6ª ed.). Pearson : Bookman, 2005.
- Houaiss, a., & Villar, m. s. (2009). Dicionário Houaiss da língua portuguesa.
- Gigante, D.P. Et al. (2012). Transtornos mentais comuns é fatores associados em trabalhadores. Revista de saúde pública, 46(3),475-483.
- Gil, a. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: atlas, 2011,
- Hair Jr., Joseph et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração; tradução lene belon ribeiro. Porto alegre Instituto Federal de são Paulo. Plano de desenvolvimento institucional 2019-2023. São Paulo: IFSP, 2019. Disponível em:https://drive.google.com/file/d/1ufdqhavs9uto_ilpdzqok1bl2heowo2v/view. Acesso em: 07/02/2024
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Tradução de Luís E. Borges. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Kochmann. M. What is organizational communication? Department of communication, University of Colorado Boulder, 2012.
- Kotter, John P. Liderando a mudança: a revolução na forma de gerenciar. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Elsevier, 1999.

REFERÊNCIAS

Kunsch, m. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom*-revista brasileira de ciências da comunicação, 2013.

Kunsch, m. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. *Intercom*-revista brasileira de ciências da comunicação, 2013.

Kunsch, m. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 3. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

Kunsch, m. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 3. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

Kunsch, m. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: kunsch, m. M. K. (org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, SP: difusão editora, 2008.

Kunsch, m. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: kunsch, m. M. K. (org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, SP: difusão editora, 2008.

Kunsch. M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: Marchiori, m. (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: difusão editora, 2006.

Leão, Ana Lúcia de Melo; Barbosa-branco, Anadergh; Rassi Neto, Elias; Ribeiro, Cristina Aparecida Neves; Turchi, Marília Dalva. Absenteísmo-doença no serviço público municipal de Goiânia. *Revista brasileira de epidemiologia*, v. 18, n. 1, p. 262-277, 2015. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1ufdghav9uto_ilpdzqok1bl2heowo2v/view. Acesso em: 07/02/2024

Gil, a. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: atlas, 2011.

Hair Jr., Joseph et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração; tradução lena belon ribeiro. Porto alegre

Instituto Federal de são Paulo. Plano de desenvolvimento institucional 2019-2023. São Paulo: IFSP, 2019. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1ufdghav9uto_ilpdzqok1bl2heowo2v/view. Acesso em: 07/02/2024

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

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

Kotter, John P. Liderando a mudança: a revolução na forma de gerenciar. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Elsevier, 1999. Acesso em: 30 mar.25

Lipp, m. E. N. (2015). Stress e o trabalhador brasileiro. Campinas, SP: editora alínea.

Manfredi, A.D.; Oliveira, B.V. afetividade e influencia na interação empresarial: um estudo sobre mediação. *Avances psicología latinoamericana*. Bogotá, v. 25, n. 2, p. 7- 19, 2007

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSP
Instituto Federal de São Paulo - IFSP

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Gestão de Conflitos Organizacionais no Instituto Federal de São Paulo", derivado da dissertação de mestrado "GERENCIAMENTO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS SERVIDORES TÉCNICOS – ADMINISTRATIVOS", de autoria de Clayton Rosa Gervásio.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Alfenas.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico ou Produto Tecnológico e seu propósito visa abordar as lacunas identificadas e promover uma maior eficiência e eficácia nos mecanismos de gestão de pessoas e seu propósito é contribuir para um ambiente funcional mais produtivo e sustentável.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@unifal-mg.edu.br .

Cidade, UF _____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Discente: Clayton Rosa Gervásio

**Orientador: Profª. Drª. Maria Aparecida
Curi**

**Coorientador: Prof. Dr. Adriano Antônio
Nuintin**

Universidade Federal de Alfenas

23 de Junho de 2025