



CONFLITOS INTERPESSOAIS E INTERFACE COM O DESEMPENHO NO TRABALHO ORGANIZACIONAL¹

Interpersonal conflicts and interface with organizational work performance

CAMPOS, Luciane Maria Augusto²

MENDES, Alcindo Cipriano Argolo³

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar o efeito dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho dos funcionários da Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE). Para tal, utilizou-se, como base para o estudo, três causas antecedentes de conflitos interpessoais, explicativas para conflitos interpessoais. Dessa forma, foram testadas as variáveis: falhas de comunicação, problemas estruturais e diferenças de características pessoais. Optou-se por uma abordagem quantitativa para análise dos dados e a técnica utilizada foi a modelagem de equações estruturais (PLS/SEM). Aplicou-se um questionário eletrônico, por meio do qual se obteve uma amostra de 167 respondentes. Os resultados encontrados demonstram que 64% dos conflitos interpessoais são provenientes das variáveis antecedentes. Esse resultado lança luz sobre um problema facilmente detectável e dificilmente quantificável. Os resultados evidenciaram que os conflitos interpessoais interferem, de forma negativa, no desempenho no trabalho dos funcionários e que falhas de comunicação e diferenças de características pessoais são fontes para os conflitos na FCEE. Por outro lado, os problemas estruturais não representam fator explicativo para conflitos interpessoais.

Palavras-chave: Conflitos interpessoais. Desempenho no trabalho. Organização.

ABSTRACT

The present study aimed to verify the effect of interpersonal conflicts on the work performance of employees of the Santa Catarina Foundation for Special Education (FCEE). Three antecedent causes of interpersonal conflicts were used as the basis for the study, which are explanatory for interpersonal conflicts. Thus, the variables communication failures, structural problems and differences in personal characteristics were tested. A quantitative approach was chosen for data analysis and the technique used was structural equation modeling (PLS/SEM). An electronic questionnaire was applied, with a sample of 167 respondents. The results showed that 64% of interpersonal conflicts come from antecedent variables. This result sheds light on a problem that is easily detectable and difficult to quantify. The results showed that interpersonal conflicts negatively interfere with the work performance of employees and that communication failures and differences in personal characteristics are sources of conflicts at FCEE. On the other hand, structural problems do not represent an explanatory factor for interpersonal conflicts.

Keywords: Interpersonal conflicts. Job performance. Organization.

¹ Texto inédito, nunca publicado. Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos nº 6.799.504, resultante de uma pesquisa de Mestrado profissional em Planejamento e Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Realizada com recursos dos próprios autores.

² Cursando Mestrado Profissional em Planejamento e Controle de Gestão na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Pedagogia pela Universidade Luterana do Brasil (2010). Pós-graduada em Educação Especial pela faculdade Dom Bosco. Integradora de Educação Especial da Fundação Catarinense de Educação Especial – FCEE. E-mail: lucianemariaa@gmail.com.

³ Doutor em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Departamento de Contabilidade da UFSC. E-mail: alcindo.mendes@ufv.br.

INTRODUÇÃO

Os conflitos interpessoais marcam-se como característica intrínseca à jornada da humanidade e, por isso, permeiam as relações e as experiências humanas, variando-se a depender da situação ou do contexto em que ocorram. O contexto profissional se apresenta como ambiente propício para exploração dos conflitos interpessoais devido à influência direta que exerce nas interações humanas e, por conseguinte, nas demandas individuais. Os conflitos interpessoais, por isso, manifestam-se na interação e na convivência com outras pessoas. Dessa maneira, os conflitos interpessoais são inevitáveis e fazem parte da natureza humana, daí a razão pela qual as organizações precisam estar preparadas para superar mais essa demanda (Ferreira *et al.*, 2010; Robbins, 2009).

No ambiente organizacional, as relações interpessoais desempenham papel importante no êxito de uma equipe (Calvacante, 2020). Quando os funcionários possuem empatia e comunicam-se de maneira clara, vínculos benéficos são estabelecidos, caracterizados pela interdependência, pela colaboração e pelo engajamento (Monteiro *et al.*, 2020; Assis; Straub, 2016). No entanto, essa dinâmica positiva nem sempre é predominante. Com frequência, conflitos interpessoais podem impactar no desempenho funcional dos membros de uma equipe (Ferreira *et al.*, 2010; Robbins, 2009). Em razão disso, a gestão de conflitos é de vital importância nas organizações contemporâneas, uma vez que objetivam o alcance de um cenário produtivo e a presença de conflitos interpessoais pode desviar o foco da atenção no trabalho, impactando em redução no desempenho no trabalho (Silva; Munhoz; Munhoz, 2015; Hutagalung, 2017; Kundi; Badar, 2021).

Para Beheshtifar e Zare (2013), em uma organização, seja pública ou privada, é primordial a identificação das causas desencadeadoras de conflitos. Essa identificação consta como etapa importante para um processo de gestão eficiente. A gestão de conflitos interpessoais implica alterações nas atitudes, nos comportamentos e na estrutura organizacional, visando possibilitar que os membros da organização colaborem de forma eficiente na consecução de seus objetivos individuais ou coletivos. Neste sentido, a compreensão desses fatores corrobora, de forma explicativa, com o objetivo do presente estudo.

Beirão (2021) enfatiza a relevância de se compreender, de maneira aprofundada, a origem do conflito interpessoal para o alcance de uma resolução eficaz, assim como a utilização de ferramenta adequada para atenuar esses conflitos. Para tanto, é fundamental examinar minuciosamente as suas raízes (Beheshtifar; Zare, 2013). Por natureza, os conflitos interpessoais são vistos como negativos para o contexto organizacional e, quando não são bem gerenciados, tendem a impactar no comportamento dos funcionários, resultando em insatisfação, estresse, perdas de tempo e emoções negativas, podendo influenciar, por consequência, na redução do desempenho no trabalho (Barki; Hartwick, 2004; Burbridge; Burbridge, 2017; Cunha *et al.*, 2023). Contudo, a compreensão sobre as causas pode não somente contribuir para o processo de redução de conflitos, como também na escolha de ferramentas apropriadas para seu tratamento e condução (Burbridge; Burbridge, 2017).

Diante disso, justifica-se essa investigação como uma proposta de oportunizar mais compreensão acerca de conflitos interpessoais, assim como efeitos deles no desempenho no trabalho organizacional. Essa oportunidade pode ser benéfica para gestão, diante da relevância do problema no ambiente de trabalho. Além disso, tal estudo pode contribuir na redução de tempo investido para solucionar questões dessa natureza e na prevenção do escalonamento de conflitos para níveis mais agravantes, visto que esse último caso pode tomar proporções resolutivas de ordens judiciais, o que é mais dispendioso para a organização (Beirão, 2021).

Diante do exposto, o artigo tem como objetivo verificar o efeito dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho dos funcionários na FCEE. Nessa direção, o estudo se pautará nas causas antecedentes de Robbins (2009) — isto é, as falhas de comunicação, os problemas estruturais e as diferenças de características pessoais: todos fatores explicativos para os conflitos interpessoais — e como eles afetam o desempenho no trabalho. O entendimento sobre as principais causas dos conflitos interpessoais, assim como seus efeitos, pode contribuir para a compreensão acerca de políticas voltadas à redução de conflitos no ambiente de trabalho. Por conseguinte, pode implicar também na redução de efeitos negativos no trabalho e na organização.

Deseja-se que esta pesquisa possa contribuir com a literatura da área, que trata de conflitos interpessoais e de gestão de controle, por intermédio das discussões propostas sobre mecanismos para controle de conflitos.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CONFLITOS INTERPESSOAIS

Os conflitos interpessoais fazem parte das relações humanas em seus diferentes contextos. A iminência dessas relações traz uma tendência ao choque e/ou divergências, em se tratando das múltiplas diferenças de cada pessoa, como de cultura, valores e objetivos (Assis; Straub, 2016; Ferreira *et al.*, 2010). Na visão de Robbins (2009), assim como para Lalegani *et al.* (2019), os conflitos interpessoais são vistos como um processo que ocorre entre os indivíduos ou grupos em decorrência da oposição, da inconsistência ou do desacordo entre seus interesses, seus objetivos ou suas ações, mesmo que podendo ainda se manifestarem de diversas formas, desde diferenças de opinião até disputas mais intensas. Tudo isso denota sua complexidade, pois estão ligados ao comportamento humano (Burbridge; Burbridge, 2017).

Na concepção de Barki e Hartwick (2004), os conflitos interpessoais ocorrem quando há interferência ou oposição entre partes interdependentes ao receberem reações emocionais negativas em virtude de divergências percebidas na obtenção de seus objetivos. Destaca-se que essa concepção é pautada nestes três principais aspectos: desacordo, interferência e emoção negativa. Quanto a esta última, podem ser referidas “como o medo, o ciúme, a raiva, a ansiedade e a frustração” (Barki; Hartwick, 2004, p. 5).

Berg (2012) e Silva (2018) discorrem sobre algumas causas que podem ser o combustível para o desencadeamento de conflitos interpessoais de ordem cognitiva, emocional, ideológica, política, religiosa, cultural, entre outras. Em vista disso, Kundi *et al.* (2022) complementam que tudo dependerá da circunstância na qual os indivíduos estejam inseridos, ou seja, conforme seu contexto social, a saber: no trabalho ou diante de determinada divergência de opiniões e/ou ideias a respeito de um tema/situação.

A visão de Robbins (2009) sobre conflitos é abrangente e se concentra na compreensão das dinâmicas que levam ao surgimento e à gestão de conflitos nas organizações. Robbins (2009) destaca ainda que os conflitos são parte inevitável das interações humanas e podem ser vistos como um processo. O autor classifica esse processo em cinco estágios: oposição potencial, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências. Essa estrutura ajuda a entender como os conflitos se desenvolvem e como podem ser gerenciados.

A pesquisa abordará as questões pertinentes ao primeiro estágio do processo de conflitos, relacionados por Robbins (2009) que identifica as causas antecedentes aos conflitos interpessoais que corroboram seu surgimento, dividindo-as em três categorias principais: falhas de comunicação; problemas estruturais e diferenças de características pessoais.

Robbins (2009) relaciona as causas de conflitos diretamente aos conflitos interpessoais nas organizações. Argumenta que as interações entre indivíduos podem ser afetadas por fatores como comunicação ineficaz, diferenças de valores e estilos de trabalho e características pessoais, bem como traços de personalidade. Esses elementos podem levar a mal-entendidos e desentendimentos, resultando em rivalidades e tensões entre colegas, o que pode ser prejudicial ao desempenho no trabalho.

1.2 ANTECEDENTES DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

Um entendimento acerca do que antecede os conflitos interpessoais é importante, pois é explicativo para seus efeitos no desempenho do trabalho na organização. Para Beirão (2021), ações como diagnosticar as causas são efetivamente primordiais para a gestão saber direcionar o tratamento adequado a cada situação. Assim, “a compreensão da fonte do conflito é fundamental para sua efetiva resolução” (Beirão, 2021, p. 40). Nesse sentido, é necessário compreender as causas propulsoras de conflitos para o melhor entendimento dos seus efeitos no desempenho no trabalho, principalmente aquelas de ordem disfuncional, visto que são prejudiciais para o bom relacionamento entre os funcionários (Robbins, 2009).

Assim, o conhecimento acerca das três variáveis no contexto organizacional (falhas de comunicação, problemas estruturais e as diferenças de características pessoais) faz-se necessário para melhor compreensão acerca dos conflitos interpessoais e seus efeitos no desempenho no trabalho dos funcionários.

1.3 FALHAS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é a via pela qual os indivíduos transmitem informações, conectando comportamentos individuais aos de um determinado grupo (Robbins, 2009). Na visão de Hutagalung (2017), a comunicação é vista como elemento vital que sustenta a organização, atuando como a força que mantém todos os membros unidos e que integra todos os sistemas internos. Ela exerce papel primordial no ambiente organizacional, fomentando a interação entre os funcionários, a troca de ideias, além de oportunizar vínculos e laços afetivos. A habilidade de se comunicar é uma das competências necessárias em um ambiente de trabalho. No entanto, a falta dela e/ou ruídos presentes na comunicação podem gerar desconfiança entre gestores e funcionários, impedindo a cooperação eficiente, podendo levar a consequências negativas para a organização (Reis; Silva, 2012; Assis; Straub, 2016; Hutagalung, 2017). Além disso, a comunicação é vital para remodelar comportamentos, implementar mudanças, transmitir informações e alcançar objetivos (Hutagalung, 2017).

Gesing, Ferrareze e de Brito Farias (2021) destacam que, no ambiente de trabalho, a habilidade de se comunicar torna-se indispensável entre gestores e funcionários. Assim, a gestão precisa ter clareza e objetividade nas informações que devem ser repassadas aos seus funcionários, de modo que possam desempenhar suas funções (Vecchio, 2008). Dessa forma, “[t]anto o emissor quanto o receptor da mensagem deve saber o quê, quando e como falar”, não para evitar conflitos, mas para mitigar seus efeitos negativos (Gesing; Ferrareze; de Brito Farias, 2021, p. 3).

Para Vecchio (2008) e Malakowsky e Kassick (2014), a inexistência de diálogo pode gerar irritabilidade e agressividade, enquanto a clara disputa entre emissor e receptor pode transformar qualquer adversidade em um verdadeiro conflito. No entanto, quando ambas as partes estão dispostas a resolver problemas, ocorre a abertura para o diálogo e a negociação. Aspectos negativos da má comunicação incluem estresse, insatisfações no trabalho, redução

das comunicações, resistência a mudanças e falta de comprometimento com a organização. Essas causas impactam na qualidade de vida dos trabalhadores e devem ser consideradas pelos gestores na tomada de decisões (Malakowsky; Kassick, 2014; Gesing; Ferrareze; de Brito Farias, 2021; Vechio, 2018).

As falhas de comunicação são evidenciadas como grandes propulsoras de conflitos interpessoais. Como exemplos, distorções e diferentes interpretações de informações podem levar ao desencadeamento de conflitos, repercutindo em uma série de situações negativas para a instituição (Khan; Iqbal; Hussainy, 2016). Nesse sentido, o emprego da linguagem, as barreiras semânticas, a insuficiência de informações e outros ruídos no canal de comunicação são prejudiciais à comunicação no ambiente organizacional. Além disso, situações de escassez ou de excesso de comunicação representam possíveis condições precursoras de conflitos interpessoais (Robbins, 2009). Assim corroboram Sobral e Capucho (2019, p. 35), pois os autores afirmam que “[a] falta de comunicação é apontada como uma das principais causas de conflitos”. Partindo-se desse total entendimento, um ambiente onde há clareza e eficiência de informações tende a ser menos propício à ocorrência de conflitos disfuncionais para as relações interpessoais (Silva; Santos, 2018).

Na pesquisa de Chatterjee e Kulakli (2015), com amostragem de 137 participantes, foi correlacionada a comunicação organizacional aos conflitos interpessoais. Os autores evidenciaram que a comunicação organizacional afeta os conflitos interpessoais, sendo assim considerada um forte potencializador de conflitos interpessoais. Além disso, Chatterjee e Kulakli (2015) convergem ainda no sentido de que a falta de um sistema adequado de comunicação organizacional colabora para o surgimento de conflitos interpessoais. Os autores demonstram que a comunicação é o principal fator para que um problema se transforme em conflito interpessoal. No entanto, reforçam que canais abertos de comunicação pode ser uma forma de reduzir conflitos interpessoais, ou seja, a prática da escuta ativa e o estímulo ao *feedback* podem reduzir possíveis distorções e lapsos na transmissão da mensagem (Ferreira *et al.*, 2010).

Os estudos de Hutagalung (2017) trazem apontamentos significativos sob a perspectiva de duas dimensões: a abertura ao diálogo e a empatia. Ambas apresentam relevância para a comunicação interpessoal, pois contribuem para a redução de conflitos interpessoais. A abertura ao diálogo promove o bem-estar dos funcionários, encoraja-os ao questionamento e concede, à gestão, abertura para acompanhamento e orientação de tarefas, podendo ser de forma presencial ou tecnológica. Já a empatia é destacada como fundamental para comunicação eficaz, envolvendo a capacidade de se colocar na posição do outro. Assim, pode ser ainda uma estratégia, inclusive, para prevenir e reduzir conflitos interpessoais (Chatterjee; Kulakli, 2015).

Diante do exposto, segue a seguinte hipótese

H1. A falta de comunicação no ambiente organizacional tem efeitos negativos nos conflitos interpessoais.

1.4 PROBLEMAS ESTRUTURAIS

No que concerne a problemas estruturais, destaca-se que as dimensões e divisões de grupos, estilos atribuídos a lideranças, as agregações de recompensas, a interdependência de afazeres, assim como os espaços físicos em situações inadequadas podem impactar negativamente no comportamento dos funcionários e tornar o ambiente vulnerável para o surgimento de conflitos interpessoais, disfuncionais para o ambiente organizacional (Berg, 2012; Reis; Silva, 2012; Silva; Santos, 2018; Souza; Gomes, 2018).

Os autores Jha e Jha (2010), bem como Khan, Iqbal e Hussainy (2016), apontam que causas estruturais, como as burocracias setoriais e as diferenças por níveis de especializações advindas das divisões setoriais, tendem à diferenciação entre os profissionais, podendo criar um ambiente suscetível a disputas e rivalidades. Assim, também discorrem sobre os organogramas institucionais, mais especificamente no serviço público, nos quais as decisões quanto à distribuição hierárquica da instituição nem sempre seguirão um critério institucional, podendo optar por cargos de confiança, gerando conflitos interpessoais relacionados ao poder (Robbins, 2009; Nascimento; Sayed, 2002).

Ferreira *et al.* (2010) apresentaram em seus estudos, com 57 respondentes de um órgão público estadual, que 50,0% dos conflitos interpessoais estão relacionados à estrutura, principalmente no que envolve a divisão de tarefas.

Perante essa reflexão, explana-se a seguinte hipótese do estudo:

H2. Problema na estrutura tem efeitos negativos nos conflitos interpessoais.

1.5 DIFERENÇAS DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Frequentemente apontadas como as principais causas de conflitos (Vecchio, 2008; Robbins, 2009; Jha; Jha, 2010; Reis; Silva, 2012), as diferenças de características pessoais remetem às questões individuais, como os valores, as crenças, os níveis culturais, as personalidades, além das discrepâncias na forma de pensar, agir e ser de cada indivíduo. Dubrin (2008) também ressalta que pessoas agressivas, rudes e pessimistas frequentemente se envolvem em conflitos, resultando comportamentos impróprios, como grosserias. Tais comportamentos, ainda que sejam pessoais, afetam o grupo e são contraproducentes ao contexto organizacional. (Kundi; Badar, 2021). Para Neswtrom (2008), a falta de cortesia no trabalho ocorre quando os funcionários não demonstram nenhuma consideração pelos seus pares, podendo piorar quando desrespeitam uns aos outros.

Os estudos de Souza e Gomes (2018) evidenciaram que as causas pessoais (diferentes pontos de vista e divergências de personalidades), foram consideradas fortes geradores de conflitos interpessoais em uma análise envolvendo 30 funcionários de diferentes gerações em uma organização pública. Seguindo na mesma linha, Lalegani *et al.* (2019), em sua pesquisa envolvendo 160 funcionários de uma empresa de grande porte, identificaram que as características individuais, como as dimensões da personalidade e diferenças individuais, também exercem significativas influências na geração de conflitos interpessoais.

Vaux e Dority (2020), em sua revisão de literatura sobre conflitos interpessoais no setor da construção, analisaram 33 estudos que destacaram as principais fontes de conflitos. Os resultados indicaram que características pessoais, como atitudes e traços de personalidade, seguidas pela comunicação, foram as causas mais citadas para explicar os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.

Esses achados da literatura sobre os conflitos interpessoais reforçam a relevância deste estudo, dado o impacto dessas variáveis nas relações profissionais. Assim, espera-se na hipótese seguinte que:

H3. Diferenças de características pessoais têm efeitos negativos nos conflitos interpessoais.

1.6 CONFLITOS INTERPESSOAIS E O DESEMPENHO NO TRABALHO

Conflitos interpessoais entre funcionários podem ter um impacto negativo no desempenho do trabalho, podendo levar à redução da eficiência. Se não forem resolvidos, eles podem se agravar e tornar o ambiente de trabalho disfuncional, provocando estresse e desmotivação

entre os funcionários o que acarretaria em baixo desempenho no trabalho e, por consequência, na produtividade (Abugre, 2020; Vaux; Kirk, 2018).

O desempenho no trabalho tem caráter multidimensional. Ele é objeto dos estudos empíricos da psicologia organizacional. Por esta perspectiva, o desempenho no trabalho é considerado como um construto comportamental, que constitui um conjunto de ações efetuadas por pessoas que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais quanto ao desempenho de suas atribuições, produzindo resultados para a organização (Campbell; Wiernik, 2015; Sonnentag; Frese, 2002; Coelho Júnior e Borges-Andrade, 2011).

Para DeNisi (2000) e Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011), o desempenho no trabalho pode ser influenciado por uma variabilidade de fatores previstos no ambiente organizacional. Em relação a isso, as variáveis contextuais envolvem a cultura organizacional, políticas gerenciais de pessoas, valores institucionais e suporte de aprendizagem. Já os fatores individuais referem-se às habilidades cognitivas e personalidades: isso, na dimensão de tarefas, relaciona-se à habilidade pessoal na execução delas, na produtividade em si, ou seja, naquilo que contribui para o aumento da atribuição técnica e organizacional (Campbell; Wiernik, 2015; Sonnentag; Frese, 2002).

Bendassolli (2012) retrata que o desempenho não é apenas uma manifestação do comportamento de ações evidentes, mas também reflexo de processos internos que motivam e direcionam essas ações para atingir objetivos específicos no ambiente de trabalho. Essas ações podem ser influenciadas por diversos fatores cognitivos e afetivos. Assim, quando há a interferência de conflitos interpessoais, a tendência é afetar o comportamento dos funcionários, pois eles podem apresentar, em resposta aos conflitos, comportamentos contraproducentes (Bruk-Lee; Spector, 2006, Kundi; Badar, 2021).

A concepção de Barki e Hartwick (2004) refere-se à dinâmica dos conflitos interpessoais como negativos ao contexto do trabalho, visto que tendem a aumentar o estresse e colabora com rompimento das relações sociais em virtude de desacordos, interferências e emoções negativas. Esse conceito apoia a perspectiva de Robbins (2009), que também acrescenta enfoque maior na natureza emocional e na dinâmica do conflito. Para esse autor, sempre que esses conflitos emergem, é muito provável que as emoções também sejam despertadas. Robbins (2009, p. 94) afirma ainda que “pessoas que conhecem suas próprias emoções e são capazes de ler as emoções dos outros podem ser mais eficazes no trabalho”. Essa visão também vai ao encontro da pesquisa de Mulki *et al.* (2015), que evidenciou a regulação das emoções como um fator que condiciona a redução de conflitos interpessoais, mas também do estresse sentido, e que pode ainda elevar o desempenho no trabalho dos funcionários.

Os conflitos interpessoais no trabalho têm repercussão potencialmente negativa na organização. Seus efeitos adversos podem tanto ter implicações de ordens emocionais e atitudinais diretas sobre o desempenho no trabalho quanto nas consequências indiretas de desvio que o funcionário pode apresentar em resposta aos conflitos (Reis; Silva, 2012; Kundi *et al.*, 2022). Contudo, o desvio abre precedentes para comportamentos disfuncionais, como a redução das tarefas, abusos verbais e pausas excessivas. Essas práticas têm o potencial de desviar o foco de atenção dos funcionários dos afazeres laborais, refletindo para um ambiente de trabalho menos produtivo (Kundi *et al.*, 2022).

Os estudos de Khan, Iqbal e Hussainy (2016) evidenciaram, em seus resultados estatísticos, uma baixa produtividade no desempenho dos funcionários como um efeito relevante de conflitos interpessoais, pois, ao lidar com situações de conflitos, os funcionários não conseguem manter o foco de atenção completamente em suas tarefas. Como consequência, resulta-se em uma diminuição da produtividade e, de maneira associada, em baixa em seus desempenhos no trabalho pelo não cumprimento das metas e objetivos. Adicionalmente, uma

pesquisa no ramo da construção civil, realizada por Vaux e Kirk (2018), também evidencia os efeitos negativos dos conflitos interpessoais. Seus resultados apontaram para redução no desempenho do trabalho dos funcionários e, conseqüentemente, à queda na produtividade.

Bálasa *et al.* (2023) atestaram em sua pesquisa que os conflitos interpessoais afetam negativamente na satisfação dos funcionários, como também levam à redução na produtividade, isto é, reduz o desempenho no trabalho. Corroborando isso, Benitez *et al.* (2021) evidenciaram, em sua pesquisa, um estudo no setor de hotelaria e turismo, em que o bem-estar dos funcionários, medido em termos de satisfação no trabalho e esgotamento (*burnout*), apresentou uma ligação negativa dos conflitos interpessoais com a satisfação e o esgotamento dos funcionários no trabalho. Ou seja, os conflitos interpessoais afetam o bem-estar dos funcionários, por sua vez impactando também na percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados. Assim também foi visto em Somaraju *et al.* (2022), em que os autores evidenciaram os conflitos interpessoais serem um estressor que afeta negativamente o bem-estar individual dos funcionários.

Para Kundi e Badar (2021), os conflitos interpessoais são afetados por características pessoais. Os autores também identificam que a inteligência emocional pode ser uma moderadora na mitigação dos efeitos dos conflitos interpessoais no desempenho dos funcionários. Nesse caminho, se agregada às estratégias de gerenciamento de conflitos, fortaleceria a criação de uma cultura organizacional de resolução construtiva de conflitos.

Para Wang, Wang e Chang (2019), quanto mais habilitados e instruídos no gerenciamento dos conflitos são os funcionários, mais vantajosos tornam-se para a organização, tendo em vista os significativos benefícios: a redução de conflitos interpessoais, promoção de abertura a discussões mais construtivas, aumento dos níveis de confiança e maior capacidade e autonomia pessoais. Essas causas contribuem para uma organização colaborativa e para maior troca social entre os funcionários, podendo resultar em melhor desempenho no trabalho e também inovação.

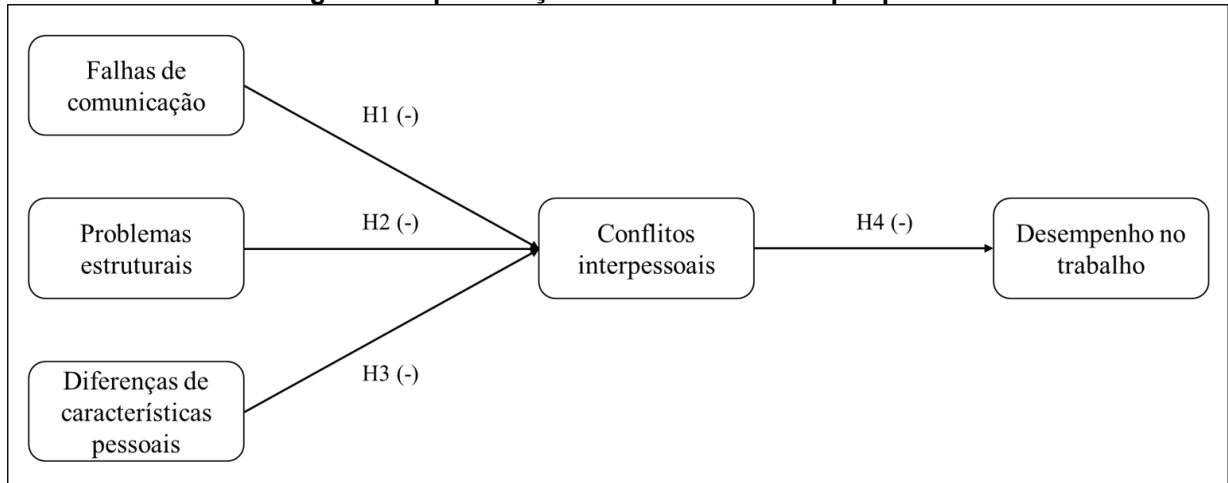
A compreensão acerca dos comportamentos individuais é de grande relevância para a gestão organizacional. Considerando que cada pessoa traz características únicas que podem influenciar o funcionamento do grupo no ambiente de trabalho, conhecer esses aspectos concede, aos gestores, práticas de abordagens singulares, podendo promover uma comunicação mais eficaz, a resolução de conflitos de forma construtiva e um engajamento no desenvolvimento do desempenho no trabalho (Lalegani *et al.*, 2019; Robbins, 2009; Reis; Silva, 2012; Kundi *et al.*, 2022). Nessa perspectiva, Newstrom (2008, p. 254) discorre que “o respeito mútuo, a empatia e a cordialidade” entre os funcionários são condutores que fortalecem e mantêm as relações dos grupos. Além disso, pode também contribuir para mitigar o efeito de conflitos interpessoais no desempenho no trabalho organizacional.

Diante dos apontamentos, segue a quarta e última hipótese norteadora desta pesquisa:

H4. Os conflitos interpessoais têm efeitos negativos no desempenho no trabalho

O modelo teórico, ilustrado na Figura 1, a seguir, retrata três causas principais que antecedem os conflitos interpessoais, baseadas nos estudos de Robbins (2009), como também o efeito desses conflitos no desempenho no trabalho. As hipóteses referem-se aos efeitos negativos dos conflitos interpessoais, sendo: *H1 falhas de comunicação*, *H2 problemas estruturais* e *H3 diferenças de características pessoais*. Essas três hipóteses também auxiliarão na verificação do *efeito negativo dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho (hipótese H4)*.

Figura 1 - Representação do modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

2 METODOLOGIA

2.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza aplicada, pois se trata da necessidade de contribuir para a resolução de questões práticas na FCEE. Para Marconi e Lakatos (2002, p. 20), a pesquisa aplicada “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatos e na realidade”. A análise deste estudo tem caráter descritivo, pois trata de descrever as características reais de uma amostragem, e tem como objetivo registrar, descrever, analisar e interpretar dados de uma investigação (Marconi; Lakatos, 2002). Assim também discorre Vergara (2007, p. 47) ao defender que tal pesquisa “pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Frente a esse entendimento, nesta pesquisa, para coleta de dados, foi disponibilizado questionário a todos os funcionários públicos que atuam no campus da FCEE.

A abordagem das análises é quantitativa e, segundo Diehl (2004), a quantificação é o fator determinante na coleta e no tratamento das informações, podendo evitar possíveis desvios interpretativos e alterações na análise. Desse modo, o uso de técnicas estatísticas foi utilizado para compreensão acerca dos construtos do presente estudo. Foi elaborado instrumento com base nos construtos da pesquisa, conforme o Quadro 1:

Quadro 1- Dimensão, definição e autores dos constructos da pesquisa

Dimensão	Definição	Autores
Falhas de Comunicação	Tratam-se da comunicação não clara. Denotam ruídos e ineficiência na transmissão da informação.	Robbins (2009), Malakowsky e Kassick (2014), Hutagalung (2017).
Problemas Estruturais	Referem-se às dimensões de grupos, interdependências de afazeres, agregações de recompensas, níveis de especialização, burocracia setoriais e espaços físicos.	Robbins (2009), Berg (2012), Silva e Santos (2018).
Diferenças de Características Pessoais	Referem-se às percepções do comportamento individual.	Dubrin (2008), Robbins (2009), Souza e Gomes (2018), Lalegani <i>et al.</i> (2019).
Conflitos Interpessoais	Processos que ocorre entre duas ou mais pessoas, em decorrência de oposição, desacordo e com interferência e emoções negativas.	Barki e Hartwick (2004), Robbins (2009), Lalegani <i>et al.</i> (2019).
Desempenho no Trabalho	Referem-se ao conjunto de comportamentos demonstrados pelo indivíduo ao desempenhar suas atribuições e responsabilidades, produzindo resultados para a organização.	Coelho Júnior e Borges-Andrade, (2011), Campbell e Wiernik (2015), Sonnentag e Frese (2002).

Fonte: Elaborado pelos autores

2.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta, foi aplicado questionário na modalidade *on-line* por meio da plataforma *Google Forms*. O instrumento, com 27 questões assertivas, foi desenvolvido pela autora com base nos construtos teóricos da pesquisa, conforme apontado no Quadro 1. O questionário foi dividido em dois blocos: no primeiro, com questões sociodemográficas, utilizadas para caracterização da amostra da pesquisa; no segundo, com questões relacionadas às variáveis — **a)** antecedentes dos conflitos interpessoais (6 itens), **b)** causas antecedentes de comunicação (5 itens), **c)** estrutura (5 itens), **d)** características pessoais (5 itens) e, por fim, **e)** o desempenho no trabalho (6 itens).

Para aferir os construtos, foram utilizadas escalas *Likert* de cinco pontos: variando entre escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O questionário foi submetido ao Comitê de Ética e, por ele, teve a aprovação. Os funcionários foram informados acerca do objetivo da pesquisa, assim como da confidencialidade dos dados. Foi realizado um pré-teste do instrumento de pesquisa com quatro servidoras que atuam em cargos de gestão, ligados à diretoria de ensino da FCEE, com o intuito de validar o instrumento de pesquisa. As participantes do pré-teste informaram que as assertivas estavam de fácil entendimento e relataram pequenos ajustes, que foram atendidos. O *link* do questionário no *Google Forms* ficou disponível no período de 30 dias no mês de abril de 2024 para que todos os funcionários do campus da FCEE tivessem a oportunidade de respondê-lo. Ao findar o período, pode-se constatar o total de 167 respondentes do questionário.

A pesquisa foi realizada no campus da FCEE, instituição pública estadual responsável pela definição e pela coordenação de políticas de educação especial no estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 2018). A FCEE é uma instituição complexa: conta atualmente, em seu campus-sede, com 406 funcionários públicos estaduais divididos em dois quadros de

contratações — o do magistério, referente aos professores, e o quadro civil, contemplando as categorias de múltiplas áreas, como pedagogia, saúde, assistência social e administrativa.

A dinâmica organizacional da FCEE estrutura-se em duas grandes áreas: área meio (administrativa) e área fim (técnica). Esta última é responsável por dez centros de atendimento educacional especializado, espaços dedicados a estudos, discussões, atendimentos e pesquisas em suas respectivas áreas da educação especial. A clientela desses centros inclui pessoas com atraso global do desenvolvimento, deficiências (visual, auditiva, intelectual, física e múltipla), transtorno do espectro autista, transtorno do déficit de atenção/hiperatividade e altas habilidades/superdotação. Os respondentes da pesquisa foram funcionários públicos que atuam no campus da FCEE e desempenham funções técnicas e administrativas no âmbito da gestão e nas atividades meios e fins. A Tabela 1 dispõem das características sociodemográficos dos participantes do estudo.

Tabela 1- Características demográficas da amostra da pesquisa

Características demográficas		Amostra
Idade	< 45	89
	≥ 45	78
Gênero	Feminino	137
	Masculino	30
Escolaridade	Médio ou Graduação	42
	Especialização	102
	Mestrado/ Doutorado	23
Área de atuação	Administrativa/Social/Saúde	61
	Educação	106
Formação	Pedagogia	85
	Não Pedagogia	82
Tempo de trabalho	< 10	94
	≥ 10	73
Cargo	Chefia	27
	Não chefia	140
Vínculo	Admissão Cargo Temporário	57
	Efetivo	110

Fonte: Elaborada pelos autores.

2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISES DOS DADOS

Para a análise dos dados, foi empregada análise fatorial confirmatória e a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), estimada por meio dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* - PLS), utilizando-se o *software* SmartPLS 3. Nessa fase, foram avaliados tanto os modelos de mensuração quanto os estruturais, sendo estes últimos examinados por meio das técnicas de *Bootstrapping* e *Blindfolding*, como indicado por Silva *et al.* (2022). O uso desse modelo é apropriado, considerando-se a amostra de 167 respondentes, justificando assim o emprego da PLS-SEM por sua aplicabilidade em pesquisas de gestão, sua intensidade em relação à ausência de normalidade dos dados e sua capacidade de lidar com modelagens mais complicadas (Hair *et al.*, 2019).

Na análise do modelo de mensuração, a confiabilidade foi avaliada utilizando-se o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta. Para ambos os indicadores, são recomendados valores entre 0,70 e 0,95 (Hair *et al.*, 2019). A validade do modelo foi examinada através das validades convergente e discriminante. Para avaliar a validade convergente, foi calculada a

Variância Média Extraída (AVE) dos construtos (Hair *et al.*, 2019) para a qual são recomendados valores superiores a 0,50.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Na análise fatorial confirmatória, a confiabilidade das assertivas de cada construto foi verificada por meio das cargas fatoriais, que devem ser superiores a 0,70 ou, em alguns casos, aceitáveis entre 0,40 e 0,70, sendo que estas últimas devem ser excluídas apenas se não resultarem em aumento dos valores da AVE e da CR (Hair *et al.*, 2019). Assim, foi excluído um total de 11 assertivas do questionário, em virtude de condições reversas. Após a análise das cargas fatoriais, realizou-se a análise da confiabilidade e validade do modelo. Na Tabela 2, encontram-se os resultados alcançados pela pesquisa.

Tabela 2- Confiabilidade e validade do modelo dos resultados da pesquisa

Painel A: Validades discriminantes (Fornell Larcker)					
Construto	DCP	FCO	CI	DT	PES
DCP	0,748				
FCO	0,659	0,769			
CI	-0,623	-0,787	0,784		
DT	0,611	0,573	-0,523	0,781	
PES	0,621	0,557	-0,500	0,509	0,759
Painel B: Validade interna do modelo					
Alfa de Cronbach	0,738	0,769	0,691	0,442	0,755
AVE	0,559	0,591	0,615	0,611	0,576
CR (Rho_a)	0,747	0,770	0,751	0,754	0,778

Nota: DCP = Diferenças de Características pessoais; FCO = Falhas de Comunicação; CI = Conflitos Interpessoais; DT = Desempenho no Trabalho PES = Problemas Estruturais; AVE = Variância Média Extraída; CR = Confiabilidade Composta.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verifica-se que todos os indicadores obtidos na análise do modelo de mensuração estão em conformidade com os valores sugeridos pela literatura (Hair *et al.*, 2019), o que permite aferir a confiabilidade e validade do modelo. Além disso, foi examinada a multicolinearidade das variáveis por meio do Fator de Inflação de Variância (VIF), cujos valores foram inferiores a cinco (5) em todos os construtos, conforme recomendado por Hair *et al.* (2019). Dado que todos os indicadores apresentaram resultados alinhados com as recomendações da literatura, confirma-se a viabilidade de prosseguir para a análise do modelo estrutural (Hair *et al.*, 2019).

3.2 MODELO ESTRUTURAL

Para testar o modelo estrutural e avaliar a significância estatística e a relevância dos coeficientes de caminho, foi realizado o *Bootstrapping* no Smart PLS3 (Hair *et al.*, 2019), utilizando 5.000 subamostras e o intervalo de confiança *Bootstrap* corrigido para viés e aceleração (BCa), com um nível de significância de 10%. Adicionalmente, foi empregado o módulo de *Blindfolding* com 300 interações.

Tabela 3 - Resultados do modelo estrutural

Efeitos diretos						
Hipótese	Sinal esperado	Relação	Beta (β)	t-value	p-value	Decisão
H1	(-)	FCO \rightarrow CI	-0,658	7,834	0,000***	Aceitar
H2	(-)	PES \rightarrow CI	-0,027	0,504	0,614	Rejeitar
H3	(-)	DCP \rightarrow CI	-0,172	2,021	0,043**	Aceitar
H4	(-)	CI \rightarrow DT	-0,523	7,533	0,000***	Aceitar
Efeitos indiretos						
			Beta (β)	t-value	p-value	
		FCO \rightarrow CI \rightarrow DT	0,344	6,641	0,000***	
		PES \rightarrow CI \rightarrow DT	0,014	0,492	0,623	
		DCP \rightarrow CI \rightarrow DT	0,090	1,812	0,070*	

Nota 1: FCO = Falhas de Comunicação; PES = Problemas Estruturais; DCP = Diferença nas características Pessoais; CI = Conflitos Interpessoais DT = Desempenho no Trabalho; significante ao nível de ***99%; **95%; *90%.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 3 mostra os resultados obtidos na análise do modelo estrutural, incluindo o coeficiente de caminho beta (β), t-valor, p-valor e a decisão para cada hipótese proposta. Observa-se que as falhas de comunicação e as diferenças de características pessoais são variáveis explicativas para os conflitos interpessoais, com um coeficiente de determinação de 0,64. Isso significa que 64% dos conflitos pessoais são explicados por esses problemas. Por outro lado, observa-se que os problemas estruturais não estão significativamente relacionados com esses conflitos. Também se verifica que há relação negativa e significativa entre conflitos interpessoais e desempenho no trabalho, com um coeficiente de caminho de $-0,523$. Os efeitos indiretos, embora não hipotetizados, mostram que as falhas de comunicação afetam o desempenho no trabalho também por meio dos conflitos interpessoais ($\beta = 0,344$; $p < 0,01$). Isso mostra que os conflitos interpessoais, além da relação direta com o desempenho no trabalho, ainda funcionam como amplificador do efeito das falhas de comunicação no desempenho no trabalho. Igualmente, porém com uma significância menor ($\beta = 0,070$; $p < 0,10$), o conflito interpessoal funciona como mediador na relação entre diferenças de características pessoais e desempenho no trabalho.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As hipóteses foram testadas e os resultados encontrados estão validados, conforme apresentados na Tabela 2. A hipótese H1 foi aceita, evidenciando que as falhas de comunicação tiveram efeitos negativos nos conflitos interpessoais. Essa hipótese foi a que apresentou maior efeito nos conflitos interpessoais, se comparada às demais causas antecedentes deste estudo. Esse resultado está alinhado com Chatterjee e Kulaklik (2015) que, ao correlacionarem comunicação organizacional e conflitos interpessoais, evidenciaram que comunicação é o principal fator para o surgimento de conflitos interpessoais. Assim, Sobral e Capucho (2019) convergem que a falta de comunicação é a principal causa de conflitos na organização. Gesing, Ferrareze e de Brito Farias (2021) também contribuem afirmando que, quando há uma comunicação inadequada no ambiente organizacional, pode-se ter impactos negativos nos conflitos interpessoais, afetando o comportamento dos funcionários.

A hipótese H2 foi rejeitada, presumia que problemas estruturais tinham efeito negativo nos conflitos interpessoais. Contrariando o esperado, essa foi a variável que não apresentou significância, mostrando que, na opinião dos funcionários da FCEE, não há relação significativa. Esperava-se que esta variável seria a mais relevante, por conta das diferenças de níveis de especializações e das divisões setoriais e de grupos existentes no contexto da organização. A

FCEE conta com dois quadros de pessoal (civil e do magistério, conforme relatado anteriormente), diferenciando-se em vários fatores (níveis de remuneração, jornada de trabalho, planos de carreiras, entre outros). Essas diferenças, inevitavelmente, incidem em divergências, pois há vantagens e desvantagens em fazer parte de um grupo ou do outro. Entretanto, esta variável não foi considerada pelos funcionários como uma causa determinante para o surgimento de conflitos interpessoais. Essa descoberta contraria os resultados encontrados nos estudos de Ferreira *et al.* (2010), Jha e Jha (2010) e Khan, Iqbal e Hussainy (2016) ao evidenciarem a estrutura como uma variável que apresenta efeito negativo nos conflitos interpessoais nas organizações.

A terceira hipótese H3 foi aceita, indicando que diferenças de características pessoais apresentaram efeitos negativos nos conflitos interpessoais. Esse resultado converge com os estudos de Souza e Gomes (2018), quando identificaram que as características pessoais, que envolvem diferenças na personalidade e percepções, são as principais causas de conflitos interpessoais entre funcionários nas gerações X, Y, Z e *Baby Boomers* em uma esfera pública. Os autores ainda destacam seu forte potencial negativo para o surgimento de conflitos interpessoais.

Sob o mesmo ponto de vista, Lalegani *et al.* (2019) verificaram que as características pessoais, como as diferenças individuais e de personalidade, também apresentaram significativa relevância nos conflitos interpessoais. Assim, foi perceptível para os funcionários que essa variável é um fator explicativo para o surgimento de conflitos interpessoais, como previsto na presente hipótese. Trata-se de um aspecto complexo, dado que envolve múltiplas personalidades e diferenças individuais relacionadas ao modo de ser, pensar e agir de cada pessoa no contexto organizacional, conforme discutido por Silva e Santos (2018) e Lalegani *et al.* (2019).

Especificamente nas organizações públicas, a admissão é por meio de concurso público e, nesse processo de seleção, nem sempre há critérios claros do perfil do candidato à vaga, o que torna mais difícil para identificação das questões individuais, como as características pessoais (Coelho; Menom, 2018), sendo um complicador para os gestores públicos que precisam lidar com pessoas que nem sempre se encaixam no perfil para o trabalho. Empresas privadas, num outro viés, têm autonomia e suporte da área da psicologia no processo seletivo de pessoal, o que pode minimizar conflitos interpessoais advindos dessa variável. Diante disso, gestores públicos podem criar estratégias de gerenciamento, o que pode ser uma forma de mitigar os efeitos negativos dessa variável para o surgimento de conflitos interpessoais.

A hipótese H4, que pressupunha que os conflitos interpessoais têm efeitos negativos no desempenho no trabalho, também foi aceita. Na opinião dos funcionários participantes da pesquisa, os conflitos interpessoais afetam negativamente no desempenho no trabalho. Essa evidência corrobora com os estudos de Khan, Iqbal e Hussainy (2016), que também identificaram efeitos negativos dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho, e de Vaux e Kirk (2018), que evidenciaram uma redução no desempenho dos funcionários como consequência de conflitos interpessoais. Para Reis e Silva (2012), Robbins (2009) e Kundi e Badar (2021), tais conflitos têm potencial de desviar o foco de atenção do trabalho, pois atenuam uma série de comportamentos que são disfuncionais ao contexto do trabalho. Nesse sentido, os resultados encontrados na hipótese 4 trazem relevantes respostas para FCEE, pois seus valores quantitativos não somente denotam a existência de conflitos como evidenciaram efeitos negativos no desempenho no trabalho dos funcionários. Essas evidências merecem atenção dos gestores, pois, conforme já apontado na literatura, conflitos interpessoais causam estresse, insatisfação, e redução do bem-estar dos funcionários, além de suas consequências impactarem em baixo desempenho no trabalho. (Bálasa *et al.*, 2023; Somaraju *et al.*, 2022).

Quanto ao contexto da FCEE, os resultados evidenciados apontaram a eminência de 64% de conflitos interpessoais. Além disso, suas principais causas foram identificadas como as falhas de comunicação, seguido das diferenças de características pessoais como as personalidades e as diferenças pessoais. Os resultados foram suportados pela literatura de conflitos interpessoais, pois convergem com os apontamentos do referencial teórico apresentado. Os conflitos interpessoais, neste presente estudo, foram evidenciados como negativos, assim como seus efeitos no desempenho no trabalho, culminando em consequências disfuncionais para organização, conforme visto por Dubrin (2008), Robbins (2009), Ferreira *et al.* (2010), Reis e Silva (2012), Assis e Straub (2016), e Kundi e Badar (2021).

O estudo identificou resultados relevantes para FCEE, pois evidenciou conflitos interpessoais que afetam negativamente o desempenho no trabalho dos servidores da FCEE. Além disso, este empreendimento de pesquisa apontou as causas explicativas para o surgimento desses conflitos, advindos de falhas de comunicação e de diferenças de características pessoais. Alcança-se, também, seu objetivo ao abordar uma problemática existente na FCEE, pois lança luz acerca de questões relevantes relacionadas aos conflitos interpessoais. Nesse sentido, a pesquisa apresentou apontamentos significativos que podem auxiliar a gestão na adoção de medidas para mitigar os efeitos negativos desses conflitos. Por fim, considerando seu efeito negativo sobre o desempenho no trabalho, é fundamental reconhecer que, embora naturais e inevitáveis, os conflitos, quando intensificados, geralmente produzem impactos nocivos também para o ambiente organizacional.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal desta pesquisa foi verificar o efeito dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho, considerando três causas antecedentes de conflitos interpessoais como variáveis explicativas para análise. A unidade de análise utilizada foi a FCEE. Os resultados apontam que falhas de comunicação e diferenças de características pessoais são fatores explicativos para os conflitos interpessoais. A complexa busca pelo equilíbrio na comunicação eficiente nas organizações é objeto de pesquisa de muitos estudiosos, pois tanto a escassez quanto o excesso dela são considerados preditores de conflitos interpessoais (Sobral; Capucho, 2019).

No caso da FCEE, o construto *falhas de comunicação* apresentou relação direta com os conflitos interpessoais e ainda, de maneira indireta, com o desempenho no trabalho. Embora, em alguns estudos, o conflito interpessoal sugira a possibilidade de seu uso de forma intencional para gerar competição (Barki; Hartwick, 2004), de forma geral, é visto como prejudicial, pois reduz o desempenho no trabalho. Os resultados desta pesquisa confirmam a existência de relação direta e negativa entre os conflitos interpessoais e seu prejuízo no desempenho no trabalho. Robbins (2009) aponta os conflitos interpessoais como negativos e nocivos para a organização, ainda que reconheça que os conflitos também podem ter efeitos positivos, como a não-estagnação dos funcionários.

Os resultados da pesquisa também confirmam que as diferenças de características pessoais podem ser, em menor medida, um fator explicativo para os conflitos pessoais. Esse resultado é importante porque os gestores poderiam buscar a redução dessas diferenças por meio de seleções e treinamentos. Trabalhos futuros poderiam avançar nos estudos gerenciais, observando, por exemplo, o efeito dos controles de gestão nos conflitos pessoais. Outro achado importante diz respeito à visão dos chefes em relação às causas do conflito: é limitada e diferente da visão dos funcionários. Na unidade pesquisada, por exemplo, os funcionários que ocupam o cargo de chefia divergiram dos demais quanto à relação entre falha na comunicação e conflitos interpessoais e ainda tiveram a percepção de que os conflitos

interpessoais não afetam o desempenho no trabalho. Isso mostra que os conflitos interpessoais, além de seus efeitos negativos, concentram-se nos níveis hierárquicos mais baixos e, na maioria dos casos, não são perceptíveis para o alto escalão.

Por fim, embora relevante, é preciso levar em conta as limitações desta pesquisa. Em primeiro lugar, os resultados não podem ser extrapolados na sua íntegra para outra organização. É preciso confrontar os resultados encontrados em outros ambientes para fomentar novas discussões e, desse modo, gerar conhecimento. Outro fator limitante diz respeito, apesar dos cuidados metodológicos, ao fato de esta pesquisa ter coletado dados por meio de questionário que, obviamente, apresenta a subjetividade dos respondentes. Por outro lado, enfim, apesar das limitações deste empreendimento de estudos, os resultados da pesquisa podem ser importantes para chamar a atenção de pesquisadores aos antecedentes dos conflitos interpessoais e à relação destes com o desempenho no trabalho, além de poder também chamar a atenção de pesquisadores da área de Controle de Gestão para ações efetivas sobre o controle desses antecedentes.

REFERÊNCIAS

- ABUGRE, James B. The moderating role of affective interpersonal conflict on managerial decision-making and organizational performance in private sector organizations: A study of Ghana. **Journal of African business**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 20-41, 2020.
- ASSIS, Ana Flávia; STRAUB, Adriana. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista da FAE**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 220-231, 2016.
- BARAKI, Henri; HARTWICK, Jon. Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. **International journal of conflict management**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 216-244, 2004.
- BÁLASA, Maria *et al.* The effects of interpersonal conflict on employee satisfaction and productivity in the workplace. **The Black Sea Journal of Psychology**. [s. l.], n. 14, p.89-102, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377758391_The_effects_ofinterpersonal_conflict_on_employee_satisfacti_on_and_productivity_in_the_workplace. Acesso em: 18 jul. 2024.
- BEHESHTIFAR, Malikeh; ZARE, Elham. Interpersonal conflict: A substantial factor to organizational failure. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [s. l.], v. 3, n. 5, p. 400, 2013.
- BEIRÃO, Karina Jansen. **Diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da consensualidade. 2021.** Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
- BENDASSOLLI, P. F. **Desempenho no trabalho: Revisão da literatura.** **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, 2012. DOI: 10.7213/psicol. argum.5895. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/20471>. Acesso em: 18 jul. 2024.
- BENITEZ, Miriam *et al.* Os conflitos interpessoais na unidade impactam a qualidade do serviço avaliada pelos clientes: O papel mediador do bem-estar da unidade de trabalho. **Revista Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública**, [s. l.], v. 15, p. 8137, 2021.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de Conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos.** [s. l.]: Saraiva Educação, 2017.
- CAMPBELL, J. P.; WIERNIK, B. M. The modeling and assessment of work performance. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 47-74. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- CALVACANTE, Bárbara Cristina. **Gestão de conflitos nas organizações: transformando conflitos em oportunidades de crescimento.** 2020. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/4427>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- CHATTERJEE, Arindam; KULAKLI, Atik. Um estudo sobre o impacto do sistema de comunicação no conflito interpessoal. **Procedia - Ciências Sociais e Comportamentais**, [s. l.], v. 210, p. 320-329, 2015.

- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 16, p. 111-120, 2011.
- CUNHA, Deysiane Ferreira *et al.* Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 14, n. 8, p. 13671-13684, 2023.
- DA SILVA, Alvaro J. A.; MUNHOZ, Janete P.; MUNHOZ, Jefferson A. Administração de conflitos nas organizações: complexidade e desafios. **Cadernos da Escola de Negócios**, [s. l.], v. 1, n. 13, 2015.
- DENISI, Angelo S. **Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions**, [s. l.], [s. n.], p. 121-156, 2000.
- DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FERREIRA, Márcio R. de L. *et al.* Gestão de pessoas no Setor Público um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista: Um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.
- GESING, Bernardo; FERRAREZE, Jocleita Peruzzo; DE BRITO FARIAS, Marluce Elisandra. Uma análise crítica da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [s. l.], v. 1, n. 1, [s. d.], 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.51896/CCS/SQPI3041>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- HAIR Joseph F. *et al.* When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European business review**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>. Acesso em: 08 ago. 2024.
- HUTAGALUNG, Inge. The function of interpersonal communication in conflict management organization. In: **SHS Web of Conferences**. [s. l.], [s. d.], 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173300009>. Acesso em: 18 Jun 2024.
- KHAN, Kamran; IQBAL, Yumna; HUSSAINY, Syed Karamatullah. Causes, effects, and remedies in conflict management. **The South East Asian Journal of Management**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 152, 2016. Disponível em: DOI: 10.21002/seam.v10i2.7733. Acesso em: 30 jun. 2024.
- .KUNDI, Yasir Mansoor; BADAR, Kamal. Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. **International Journal of Conflict Management**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 514-534, 2021.
- KUNDI, Yasir Mansoor *et al.* Interpersonal conflict as a barrier to task performance: the mediating role of workplace deviance and the moderating role of emotional intelligence. **International Journal of Conflict Management**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 104-124, 2022.
- JHA, Shweta; JHA, Srirang. Antecedents of interpersonal conflicts at workplace. **Journal of Management & Public Policy**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 75-80, 2010.
- LALEGANI, Zeinab *et al.* Developing a model for analyzing the factors influencing interpersonal conflict: A mixed method study. **Management Decision**, [s. l.], v. 57, n. 5, p. 1127-1144, 2019.
- BRUK-LEE, Valentina; SPECTOR, Paul E. The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. **Journal of occupational health psychology**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 145, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>. Acesso em: 20 set. 2023.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MALAKOWSKY, Halana Francieli; KASSICK, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Gestão e Desenvolvimento**, [s. l.], v. 11, n.º 1, p. 113-128, 2014.
- MONTEIRO, Luana Silva *et al.* A importância da comunicação não-violenta (CNV) nas organizações públicas. **Revista Femass**, [s. l.], n. 2, [s. n.], 2020.
- MULKI, Jay Prakash *et al.* Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 68, n. 3, p. 623-630, 2015.

- NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. L. Administração de conflitos. In: NASCIMENTO, E. M. SAYED, K. M. I. **Gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial, v.4. Curitiba: Gazeta do Povo, p. 47-56, 2002.
- NEWMAN, John W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho, Trad. Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- REIS, Felipa Lopes; SILVA, Maria João Rosa. **Princípios de Gestão**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, p. 288, 2012.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Política de Educação Especial do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis: Secretaria de Estado de Educação, 2018.
- SILVA, Alvaro J. A. MUNHOZ, Janete P. MUNHOZ, Jefferson A. Administração de conflitos nas organizações: complexidade e desafios. **Cadernos da Escola de Negócios**, [s. l.], v. 1, n. 13, 2015.
- SILVA, Maiara Sardá *et al.* Avaliando o feito moderador e mediador do comprometimento afetivo e da justiça procedimental na relação entre sistemas de recompensas e desempenho no trabalho. **Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)**, [s. l.], v. 16, n. 2, 2022.
- SILVA, Suênia Duarte. **Relações interpessoais na administração do shopping mangabeira: causas de conflitos e suas práticas de administração**. 2018, 56 f., Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 2018.
- SILVA, Patricia Araújo; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Gestão de conflitos nas relações de trabalho em uma instituição de ensino superior: um estudo à luz da psicodinâmica do trabalho. In: XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2018, Florianópolis. **Anais do XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis: UFSC, 2018.
- SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael. Performance concepts and performance theory. **Psychological management of individual performance**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 3-25, 2002. Disponível em: Doi: <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- SOBRAL, Sandrina; CAPUCHO, Filomena. **A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de gênero**. 2019. 22 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Gestão e Desenvolvimento, Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2019.
- SOMARAJU, Ajay V. *et al.* The dynamic nature of interpersonal conflict and psychological strain in extreme work settings. **Journal of Occupational Health Psychology**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 53-73, fev. 2022.
- SOUZA, Rayanne F.; GOMES, Adalmir. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). **Revista Foco**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 1-26, 2018.
- VAUX, James S.; KIRK, W. Max. Relationship Conflict in Construction Management: Performance and Productivity Problem. **Journal Of Construction Engineering And Management**, [s. l.], v. 144, n. 6, p.1-11, 2018. American Society of Civil Engineers (ASCE). [http://dx.doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001478](http://dx.doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001478). Acesso em: 25 de maio de 2024.
- VAUX, James S.; DORITY, Bree. Relationship conflict in construction: A literature review. **Conflict Resolution Quarterly**, [s. l.], v. 38, n. 1-2, p. 47-72, 2020.
- VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Trad. de Roberto Galman. 6. ed. [norte-americana]. São Paulo: Cenage Learning, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- WANG, Wei-Tsong; WANG, Yi-Shun; CHANG, Wan-Ting. Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 1039-1076, 2019.

Data da submissão: 07/09/2024

Data da aprovação: 11/04/2025