



A NATUREZA MULTIFATORIAL DA GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: O ESTADO DA ARTE

Lays Fernanda Franklin de Queiroz Cardoso Nascimento

Mestranda em Meio Ambiente pela Universidade Ceuma, Brasil.

E-mail: laysfranklin@outlook.com

Albérico de Barros Souza Correia

Mestre em Meio Ambiente pela Universidade Ceuma, Brasil. Coordenador
Comercial da Universidade Ceuma, Brasil.

E-mail: albericocorreia1@hotmail.com

Fabício Brito Silva

Doutor em Sensoriamento Remoto pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais,
Brasil. Professor da Universidade Ceuma, Brasil.

E-mail: fabricao.brito@ceuma.br

Rita de Cássia Mendonça de Mendonça

Doutora em Biologia de Fungos pela Universidade Federal de Pernambuco,
Brasil. Professora da Universidade Ceuma, Brasil.

E-mail: rita.miranda@ceuma.br

Resumo

Na busca pelo alto desempenho as organizações tem buscado diversificar os tipos de pessoas com personalidades, estilos, preferências, etnias, idades e interesses distintos. Por causa desta diversidade ocorre o fenômeno do conflito, de origem multifatorial de acordo com componentes comportamentais individuais pela interação consigo mesmo buscando essencialmente a autopreservação, biológicos ao se observar a relação das emoções na intensidade do conflito para regulação de estímulos em determinadas situações e culturais a partir da pluralidade cultural nos diferentes grupos e ambientes. A partir disso, surge a necessidade do gerenciamento de conflitos aliado a ferramentas como a gestão de emoções, analisando também o ambiente em que as situações de divergências acontecem, auxiliando no desenvolvimento de equipes de trabalho mais efetivas, utilizando o conflito como um construto e não mais como malefício. Por isso, este estudo busca compreender a necessidade da avaliação de outros aspectos para o desenvolvimento da gestão de conflitos mais efetiva, com o intuito de fomentar a produtividade e inovação em equipes de trabalho. Para tanto foi realizada uma revisão de literatura acessando as bases Google Acadêmico, Scopus e Web of Science. Logo, ressaltou-se a origem multifatorial dos conflitos que exige uma abordagem integrada no gerenciamento das variáveis a qual influência a performance das equipes.

Palavras Chave: Gestão de conflitos; Conflitos organizacionais; Gestão de emoções; Multivariáveis do conflito; Natureza dos conflitos.

THE MULTIFACTORIAL ORIGIN OF CONFLICTS WAS HIGHLIGHTED: LITERATURE REVIEW

Abstract

In the search for high performance, organizations have sought to diversify types of people with distinct personalities, styles, preferences, ethnicities, ages and interests. Because of this diversity, the phenomenon of conflict occurs, of multifactorial origin according to individual behavioral components by the interaction with oneself, essentially seeking self-preservation, biological when observing the relationship of emotions in the intensity of the conflict for the regulation of stimuli in certain situations and cultural to from the cultural

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 13, número especial, p. 162-177, jul. 2023.

DOI: <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13nespecial.65581>

<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença 

plurality in different groups and environments. From this, arises the need for conflict management combined with tools such as emotion management, also analyzing the environment in which situations of divergence occur, helping to develop more effective work teams, using conflict as a construct and not more like harm. Therefore, this study seeks to understand the need to evaluate other aspects for the development of more effective conflict management, in order to foster productivity and innovation in work teams. For this purpose, a literature review was carried out using the Google Scholar, Scopus and Web of Science databases. Therefore, the multifactorial origin of conflicts was highlighted, which requires an integrated approach in the management of variables that influence the performance of teams.

Keywords: Conflict management; Organizational conflicts; Emotions management; Conflict multivariables; Nature of conflicts.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do desempenho de equipes efetivas gera muitos conflitos, por outro lado, trazem consigo grandes oportunidades de desenvolvimento (GUZZO; SHEA, 1992; WORKMAN, 2007; PAZOS, 2012; MA *et al.*, 2019).

Neste cenário, os conflitos assumem relevância exigindo a utilização de estratégias para gerenciar situações em que há interesses incompatíveis de ambas as partes envolvidas (CAPUTO *et al.*, 2018). É possível ainda minimizar fases improdutivas da equipe de trabalho utilizando a gestão de conflitos como uma ferramenta para alcançar o objetivo de resolver desacordos e divergências, baseados no compromisso de cada indivíduo com a finalidade do consenso e tomada de decisão individual (LONGE, 2015).

O impacto das ações e reações de uma pessoa ou grupo a partir de um conflito pode provocar consequências destrutivas ou construtivas entre os envolvidos. O que determina a diferença entre as consequências funcionais e disfuncionais são a maneira que ocorre o seu gerenciamento (DUBRIM, 2006; JOHN-EKE, 2020).

As organizações na busca de diferenciação e inovação no mercado tem buscado a inserção de diversas pessoas com personalidades, estilos, etnias, idades, interesses e preferências distintas. Essa diversidade impõe desafios relacionados à ocorrência de conflitos a fim de que as prováveis divergências que ocorrerão se tornem construtivas para a organização (BOROS, 2010; GOMEZ; BERNET, 2019).

O desafio se estabelece ao compreender a natureza multifatorial dos elementos que envolvem o conflito. A partir de uma perspectiva biológica é possível observar a relação das emoções na intensidade do conflito para regulação de estímulos em determinadas situações (ETKIN, EGNER; KALISCH, 2011). Outro fator a se observar são os comportamentos individuais de cada pessoa que anela a sua autopreservação de modo a interagir consigo mesmo (RAHIM, 2002; HOBBS, 2004). A relação ambiental do indivíduo inserido em uma cultura social e/ou organizacional que pode moldá-lo a interagir de determinada forma em uma situação de conflito, compreende uma outra dimensão na origem dos conflitos (MANNIX; NEALE, 2005).

A gestão das emoções no ambiente organizacional é uma competência cada vez mais exigida nos gestores da atualidade. Isto implica em avaliar estratégias para manter, reduzir ou intensificar uma resposta emocional (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2016; WINARDI; PRENTICE; WEAVER, 2021) e o desenvolvimento da segurança psicológica para moderar os efeitos positivos do conflito (EDMONDSON, 2004; BRADLEY *et al.*, 2012; LEE; CHOI; KIM, 2018).

Grande parte da literatura existente referente ao gerenciamento dos conflitos não observa os atributos multifatoriais que envolvem o conflito (JEHN, 1997; RAHIM, 2015; CAPUTO *et al.*, 2018; CORDEIRO; CUNHA; LOURENÇO, 2019). Portanto, este artigo busca compreender a necessidade de se observar outros aspectos para o desenvolvimento de uma gestão de conflitos mais efetiva, com a finalidade de impulsionar a produtividade e inovação em equipes de trabalho.

Inicia-se esta revisão com a definição e identificação da natureza multifatorial dos conflitos. Em seguida, conceituamos os conflitos organizacionais apresentando o entendimento do assunto no

contexto institucional baseados na pesquisa bibliográfica. Posteriormente, sintetizamos os conceitos e algumas aplicabilidades de estratégias do gerenciamento de conflitos aliados a inteligência emocional através da gestão das emoções e a segurança psicológica no ambiente de trabalho. Por fim, concluímos com uma análise e possíveis direções de pesquisa para o futuro da gestão de conflitos.

2 NATUREZA DOS CONFLITOS

A gestão de conflitos é um tema amplamente abordado na literatura em diferentes áreas do conhecimento (ROBBINS, 2004; DUBRIM, 2006; RAHIM, 2015; CAPUTO *et al.*, 2018; WINARDI, PRENTICE, & WEAVER, 2021). O caráter interdisciplinar dessa temática dificulta uma abordagem que abranja todo o escopo, incluindo as contribuições de estudos específicos, provenientes de diversas áreas (PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005).

Neste trabalho abordamos a natureza dos conflitos a partir de uma visão integrada do conhecimento disponível na literatura. Como ponto de partida, organizamos a natureza dos conflitos a partir de uma visão multi-escala, partindo das origens biológicas (ETKIN; EGNER; KALISCH, 2011), individuais-comportamentais (RAHIM, 2002), até a abrangência ambiental na cultura social e organizacional (ROBBINS, 2004; BOROS, 2010).

Sabendo que o conflito é algo inevitável que ocorre nas organizações, sendo desejável ou indesejável, pode ocasionar resultados positivos se bem administrados ou prejudicar o desempenho se for ignorado ou tratado erroneamente (VECCHIO, 2008). É um embate de personalidades entre duas pessoas, fundamentado em dessemelhanças de prioridades, idade, etnia, interesses, raça, valores e estilos de vida acarretando a contestação ou impedimento que pode ocasionar o aumento de certa tensão (DUBRIM, 2006).

O conflito é uma palavra associada a divergência ou desacordo que existe em diversos lugares pelo simples fato de que as pessoas têm interesses distintos, e esses objetivos diferentes geralmente podem ocasionar um certo tipo de conflito (CHIAVENATO, 2005). Do mesmo modo o conflito ocorre no meio organizacional, onde as divergências acontecem relacionadas às metas, tarefas e experiências necessárias para manter uma organização produtiva (DAFT, 2003; KURNIAWAN; SULARSO; TITISARI, 2018).

A partir das emoções de natureza multidimensional e complexa pode ocorrer a regulação de estímulos conflituosos, de modo que haja supressão de estímulos emocionais não relevantes em determinadas situações (ETKIN; EGNER; KALISCH, 2011). Além disso, as emoções são acontecimentos que dirigem diversos subsistemas psicológicos, compreendendo respostas fisiológicas, consciência e cognição (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2000; SANDER, 2018). Dessa forma os conflitos a partir das emoções podem refletir na organização diminuindo a produtividade e efetividade no trabalho, por causa de implicações como frustração, raiva, estresse e esgotamento dos indivíduos (JEHN, 1997).

O conflito também ocorre como um processo em que a interação é manifestada através da discordância, incompatibilidade ou desacordo entre entidades sociais, ou seja, grupo, indivíduo, organização, entre outros. Ainda assim, o conflito inclui a possibilidade de se ter uma dissonância intraindividual, levando em consideração a interação consigo mesmo (RAHIM, 2002; EMMERICH, 2020).

No estado da natureza humana, buscando essencialmente a autopreservação, foram encontradas três causas principais de discórdia: a competição que tem a finalidade no lucro, a desconfiança que gera insegurança em relação as outras pessoas e por fim a glória que se refere a reputação boa alcançada. É possível perceber que, pela razão, o ser humano não tem interesse na guerra por si só, podendo lhe trazer através da insegurança, consequências a sua existência (HOBBS, 2004).

Por outro lado, a alta segurança psicológica nos indivíduos, na equipe ou organização pode gerar mais desacordos e conflitos, baseado no incentivo a mudanças e ruptura do status quo, podendo ocasionar riscos para as pessoas (MORRISON; PHELPS, 1999; TYNAN, 2005). Ainda assim, a construtividade dos conflitos gerados através da segurança psicológica é percebida pelo seu papel

moderador na equipe por meio dos relacionamentos interpessoais baseados na confiança mútua (EDMONDSON; LEI 2014; GU; WANG; WANG, 2013; SCHULTE; COHEN; KLEIN, 2012).

Outro fator que pode originar um conflito são as diferenças culturais considerando tanto a diversidade cultural quanto a cultura organizacional. Ainda obtendo muitos benefícios, a diversidade também por vezes pode diminuir o desempenho ou o funcionamento da equipe elevando o conflito (MANNIX & NEALE, 2005). Um possível agravante as diferenças culturais podem ser observadas em grupos online que ocorre falha na comunicação tendendo ao aumento do conflito (SESSA, 1996; SHIN, 2005).

Na origem, é preciso que as partes reconheçam que seus interesses são contrários para que se possa ter uma situação de conflito. A divergência ou o desacordo e outra maneira de interação são também fatores corriqueiros na formação do conflito, visto que constituem as circunstâncias que iniciam o processo conflituoso (MAYER; MARIANO, 2009). De acordo com a compreensão dos autores, foram apontados cinco estágios no processo de conflito, são eles:

Quadro 1 - Estágios do processo de conflito

Estágio 1	Divergência ou desacordo em potencial: para que o conflito ocorra é preciso que haja condições “favoráveis” para que ele aconteça. Estas condições podem ser: a falha na comunicação, uma estrutura voltada a metas e/ou objetivos diferentes para cada área, e as pessoas que podem ter personalidades, idades, valores distintos que podem divergir entre si.
Estágio 2	Cognição e personalização: é o estágio em que há a definição das questões do conflito. Sendo que as condições anteriores somente tornam-se conflitos se uma ou ambas as partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso, seja o conflito percebido ou o conflito sentido.
Estágio 3	Definição de estratégia ou propósito: são as decisões de resolução ou gerenciamento de uma certa forma diante de um conflito. As cinco estratégias foram identificadas como: competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder.
Estágio 4	Comportamento: é quando os conflitos se tornam mais evidentes.
Estágio 5	Consequência: podem ser funcionais ajudando a melhorar a organização ou disfuncionais que podem prejudicar o grupo, processos, entre outros.

Fonte: Adaptado de Mayer e Mariano (2009)

No estágio 3 é possível identificar a semelhança das estratégias de resolução ou gerenciamento dos conflitos com os estilos de lidar com os conflitos de M. Afzalur Rahim (2002) que indica cada tipo de estilo para lidar com determinados problemas baseado nas dimensões básicas de preocupação consigo mesmo e preocupação com os outros.

Alguns conflitos não produzem bons resultados, outros conflitos podem criar melhorias e há ainda aqueles que podem prejudicar o desempenho, sendo divididos em funcionais que geralmente estão associados com os conflitos de tarefa e processo e os disfuncionais que estão frequentemente associados com os conflitos envolvendo o relacionamento entre pessoas e grupos (O'NEILL *et al.*, 2018).

Geralmente, o conflito funcional ocorre quando a partir da discordância ou disputa para alcançar os interesses da organização, promovem altos níveis de desempenho, aumentando a motivação, a criatividade e promovendo mudanças construtivas com a finalidade de resolver o problema, por outro lado, o conflito disfuncional ocorre quando a disputa e a discordância afetam a execução das metas da organização, provocando desavenças, gastando tempo e energia sem

resolver o problema. O conflito disfuncional é aquele que dificulta o atingimento das metas e objetivos da organização e o conflito funcional por sua vez pode ocasionar vantagens para a organização e para as pessoas (DUBRIM, 2006; JOHN-EKE, 2020).

Outras pesquisas revelam três tipos de conflitos: os de tarefa, processos e relacionamento. O conflito de tarefa está associado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho, geralmente não estando relacionado a emoções e resultados pessoais negativos (CAPUTO *et al.*, 2018). Enquanto o conflito de processo refere-se ao trabalho em si, sendo definido como o desacordo entre os membros de uma equipe sobre a destinação de recursos e definição de tarefas (JEHN, 1997). Já os conflitos de relacionamentos acontecem no modo como as pessoas se relacionam, associado as emoções, pode ser desvantajoso para a organização e aos grupos, levando em consideração a discrepância de personalidades que as organizações estão utilizando atualmente com pessoas de diferentes idades, sexo, orientação sexual, etnia e raça (JEHN & MANNIX, 2001; REZVANI; BARRETT; KHOSRAVI, 2018).

3 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os conflitos organizacionais são geralmente ocasionados por mudanças, objetivos incompatíveis e metas, recursos insuficientes e o resultado de um planejamento falho e cobranças improcedentes (SEMERCI, 2018). Em um ambiente organizacional, os desacordos, discussões ou os conflitos são ocasionados essencialmente pelos relacionamentos e diferenças pessoais, nesse sentido, quanto mais as organizações crescem e estabelecem novos cargos com objetivos e funcionalidades exclusivas e específicas podem desarmonizar as pessoas e gerar diferenças, entendendo que os grupos terão metas e objetivos distintos na maioria das vezes dos outros grupos (ROBBINS, 2004; REZVANI, BARRETT; KHOSRAVI, 2018).

Os impactos dos conflitos nas pessoas estão diretamente relacionados ao ambiente de trabalho como os distintos elementos organizacionais e estendendo-se à eficácia da organização (MOREIRA; CUNHA, 2007). Ao passo que as organizações estão diversificando os seus recursos humanos com pessoas de diferentes crenças, ideias, raças e estilos de vida na busca de inovações os valores de cada indivíduo se embatem gerando conflitos disfuncionais e funcionais. Baseado nisso, os conflitos são situações que não podem ser evitadas e sempre vão existir dentro das organizações, caracterizando não somente uma desavença, mas também uma intervenção direta ou indireta, objetivando o impedimento da outra parte em alcançar seus objetivos, podendo acontecer entre indivíduos ou grupos e até entre instituições (GOMEZ; BERNET, 2019).

Os conflitos objetivos compreendem divergências sobre ocasiões ou circunstâncias concretas, como destinação de recursos, disposição de tarefas, definição de políticas e procedimentos, estipulação de metas, oferecimento de recompensas, destinação de pessoas em cargos e definição de funções. Por outro lado, os conflitos emocionais originam-se de sentimentos de ódio, antipatia, medo, insegurança e ressentimento, além de dificuldades de relacionamento e do embate de personalidade (MAYER; MARIANO, 2009).

Há também os conflitos encobertos que são os ruídos que a diretoria não escuta. Dessa forma, a ausência da tomada de decisão em relação ao conflito seria um modo por onde as necessidades de mudanças nas relações de poder seriam abafadas antes de serem anunciadas, sendo assim veladas ou suprimidas antes de chegarem ao ponto da tomada de decisão (LUKES, 1980; MA; LIU, 2018).

Um terceiro tipo de conflito seria o latente. São conflitos que podem se manifestar quando determinados indivíduos tomam consciência do quanto suas preferências são desconsideradas. Portanto, é possível que haja relações de poder que não seja expressa em conflitos encobertos ou observáveis, uma vez que as preferências dos diferentes indivíduos nem sempre são conscientemente articuladas e observáveis (LUKES, 1980; CRISPIM; CAPPELLOZZA, 2019).

Desse modo, nas organizações encontra-se com maior frequência os conflitos objetivos relacionados as tarefas, diretamente ligado ao trabalho, por outro lado a partir das interações e relacionamentos entre as pessoas é que são mais encontrados os conflitos emocionais (AL-GAZALI; AFSAR, 2021). Atrelado a isto, Chiavenato (2009; 2010) identificou três situações que estimulam os

conflitos dentro das organizações, como: distinção de atividades ou maior especialização, recursos compartilhados e atividades interdependentes entre pessoas e/ou grupos.

Outros fatores que também podem desencadear os conflitos nas organizações são: disposição física do ambiente insuficiente, centralização da autoridade em outro setor, comunicação precária, personalidades distintas, desempenho fraco de determinado funcionário no passado (HITT, MILLER; COLELLA, 2011). Portanto, o conflito pode estar associado a interesses e objetivos antagônicos, e não somente as atividades (RAHIM, 2002). Tendo como princípio de que as preferências contrárias devem ser reconhecidas por ambas as partes para que o conflito exista (BARON, 1986; SEMERCI, 2018).

Os dois pontos principais de origem do conflito organizacional, no interior de uma pessoa, entre duas ou mais pessoas e entre organizações, serviram como alicerce para os seis níveis de conflito organizacional: intragrupo, intergrupo, intrapessoal, interpessoal, intraorganizacional e inter organizacional. Em decorrência de divergências ou discussões entre pessoas de um grupo ou entre subgrupos dentro de um grupo ocorre o conflito intragrupo. Já o conflito intergrupual acontece quando há divergências ou desentendimentos entre as pessoas ou líderes de dois ou mais grupos (RAHIM, 2015).

A solicitação para executar algumas atividades, tarefas ou funções que não estão de acordo com a experiência, objetivos, valores e interesses do indivíduo dentro de uma organização pode ocasionar também o conflito intrapessoal. As divergências entre dois ou mais colaboradores dentro da organização gera o conflito interpessoal. Em se tratando da organização, pode ocorrer divergências generalizadas em objetivos e/ou interesses provocando o conflito intraorganizacional. E ainda é possível ocorrer o conflito inter organizacional que acontece quando duas ou mais organizações competem por um objetivo parecido (RAHIM, 2015).

Conforme as pesquisas de Rahim (2002) uma quantidade comedida de conflito em cada nível é fundamental para a melhor performance do trabalho, ainda que variando a quantidade de conflitos em cada nível. Níveis moderados de conflitos de tarefas associados a níveis baixos de conflitos de processo são considerados funcionais, evidenciando um resultado benéfico no desempenho, por encorajar o questionamento de ideias que podem auxiliar no trabalho (REZVANI; BARRETT; KHOSRAVI, 2018).

O conflito pode ser positivo ao impulsionar novas energias para o desempenho de tarefas e resolução de problemas, aumento da disposição, diminuição das diferenças de autoridade, maior alerta para a identificação de problemas e aumento da motivação no trabalho em equipe (CHIAVENATO, 2009; AL-GAZALI; AFSAR, 2021). “Um grau moderado de conflitos específicos pode estimular novas ideias, promover uma competição saudável e energizar o comportamento.” (GRIFFIN, 2006, p.232).

Por outro lado, a ignorância dos conflitos, resolução parcial ou má resolução podem gerar uma contenda entre os colaboradores podendo prejudicar imediatamente ou a longo prazo a performance da organização (EINARSEN *et al.*, 2018). Além disso, o conflito pode gerar ansiedades, incertezas, e “ruídos” que aumentam discordâncias, impulsionando a rivalidade entre os grupos, ocasionando que ambos se evitem ou não se aproximem (COHEN; FINK, 2003; ROBERTS, 2018). Algumas consequências do conflito são prejudiciais e até destruidoras, como a diminuição da efetividade no desempenho do grupo, a negação de cooperação entre as equipes afim de tentar impedir as tarefas da outra equipe, perda de tempo e energia não utilizadas na realização das tarefas e destinadas a resolução do conflito (JOHN-EKE, 2020).

Nesse sentido, deve-se no trabalho presencial estimular conflitos moderados de processo e tarefa que podem ser construtivos para a organização, ao mesmo tempo é preciso conter os conflitos de relacionamento e até eliminá-los, já em equipes de trabalho online deve-se controlar os conflitos de tarefa e também conter os de relacionamento visto que os mesmos diminuem o desempenho do grupo (WIT; GREER; JEHN, 2012; MARTÍNEZ-MORENO *et al.*, 2009). Tendo como finalidade incentivar a inovação e a criatividade, melhorar a qualidade do processo decisório, estimulando o interesse dos colaboradores da equipe, dispendo de um ambiente aceitável ao gerenciamento dos problemas e tensões, e proporcionando a possibilidade de mudanças e autoavaliação (AL-GAZALI; AFSAR, 2021).

Gerenciado de maneira estratégica, o conflito pode trazer grandes resultados para a organização, possibilitando o desenvolvimento de uma vantagem competitiva (GÜRLEK; TUNA, 2018). Visto também como uma ferramenta para proporcionar um melhor desenvolvimento organizacional sob a condição de estar controlado o conflito (ROBBINS, 2002). É fundamental ter um determinado nível de conflito para servir como estímulo na organização, funcionando como base para mudanças, ajudando na identificação dos colaboradores bem como definir suas diferenças potenciais. Utilizado também como uma espécie de *feedback*, o conflito pode destacar o melhor desempenho das tarefas ajudando a agilizar o seu processo, desse modo ocorre a diminuição do desperdício de tempo com atividades não importantes para a organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

4 GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

O gerenciamento de conflitos tem se mostrado primordial no tratamento dos conflitos organizacionais. A gestão de conflitos compreende o planejamento de estratégias efetivas para diminuir os problemas causados pelo conflito e para o aprimoramento construtivo, tendo como propósito potencializar a aprendizagem e a efetividade na organização. Correspondente à minimização das possibilidades de uma fase improdutiva, a gestão de conflitos é a ferramenta pela qual as organizações e as pessoas utilizam com o objetivo de alcançar uma opção para a resolução de divergências e desacordos, usando o consenso como base a fim de se obter o comprometimento de cada indivíduo na tomada de decisão (LONGE, 2015).

A ampliação do comprometimento organizacional pode ser direcionada por conflitos bem gerenciados, mediante a cooperação, identificação e o envolvimento com a organização. Por outro lado, os conflitos mal geridos e/ou não resolvidos penderão a elevar a vontade e a intenção dos funcionários renunciarem a organização (CORDEIRO; CUNHA; LOURENÇO, 2019).

A gestão de conflitos tem sido aplicada a equipes em ambientes presenciais, diferentemente de equipes online que possuem uma presença social reduzida, normas diversas de comunicação e mídia enxuta (MONTROYA-WEISS; MASSEY; SONG, 2001; KAHLOW; KLECKA; RUPPEL, 2020). Por isso, as formas de gerenciamento podem variar de acordo com o ambiente de trabalho, sendo presencial, online ou híbrido (HINDS; BAILEY, 2003; SHIN, 2005).

Os estilos de gestão de conflitos adotados por Chiavenato (2010) se assemelham aos estilos desenvolvidos por Rahim (2015). Estes estilos apresentam alternativas ao interesse de atender as necessidades, assertividade para satisfazer os próprios desejos e objetivos e, por outro lado, cooperação com a tentativa de satisfazer os desejos de outrem (JESUS, 2015). Os estilos de resolução ou gerenciamento de conflitos são caracterizados por padrões de comportamentos específicos que as pessoas optam por utilizar para tratar os conflitos (CAPUTO *et al.*, 2018).

O estilo de evitação se apresenta em forma de uma atitude de fuga do conflito, seja por parte do gestor ou funcionário, em alguns casos com a intenção de dar tempo para que diminua a intensidade do conflito. Tendo por finalidade manter um bom clima organizacional e suavizar os problemas, o estilo de acomodação é utilizado ao se resolver pontos de menor divergência e postergar os conflitos de maior importância. Atitude autoritária e com o desejo de impor o seu interesse a outrem, o estilo competitivo ou dominação é frequentemente utilizado quando há necessidade de uma decisão rápida e urgente. Geralmente quando as partes têm igual poder e querem resolver as divergências é utilizado o estilo de compromisso ou negociação, aceitando soluções razoáveis mesmo que ganhe ou perca na busca pela resolução do problema. E por fim o estilo de colaboração muito usado na busca de ambas as partes ganharem e chegarem a uma boa solução, também utilizando a negociação como meio de diminuir as divergências, possui um alto grau de assertividade e de cooperação (RAHIM, 2015).

Entretanto, é preciso identificar primeiramente a situação do conflito para depois enfrentá-lo devidamente. Visando diagnosticar o conflito três conjuntos de variáveis precisam ser levados em consideração como: a natureza das diferenças, os fatores subjacentes e o estágio de evolução do conflito (MOSCOVICI, 2000; WAGNER, 2020). Nesse sentido, é necessário aprender a identificar o

tipo de conflito e onde ocorre para que se possa melhor gerenciá-lo a fim de intensificar seus resultados positivos e reduzir seus resultados negativos, tendo como finalidade resolver o conflito de maneira mais efetiva possível para evitar o aparecimento dos mesmos efeitos destrutivos novamente (GRIFFIN, 2006; JOHNSON; AVOLIO, 2019).

Outro fator preponderante no gerenciamento de conflitos é a utilização da inteligência emocional para gerenciar as emoções nas organizações, as quais são vivenciadas pelos indivíduos e podem ser contagiosas ao desencadear comportamentos incoerentes com a tarefa a ser exercida (NADLER; LOWERY, 2009; REZVANI; BARRETT; KHOSRAVI, 2018). Visto que quando o conflito ocorre há paralelamente emoções envolvidas (KHOSRAVI; REZVANI; ASHKANASY, 2020) que se bem gerenciadas para resolução do conflito pode ser benéfico a organização (MENGES, 2012).

Além disso, quanto melhor forem gerenciadas as emoções será possível resolver os conflitos de modo a associá-los ao melhor desempenho da tarefa (SCHLAERTH; ENSARI; CHRISTIAN, 2013; PRENTICE, 2019), obtendo mais qualidade no serviço (LANGHORN, 2004; PRENTICE; KING, 2012) e potencializando as habilidades necessárias dos indivíduos no ambiente de trabalho (JORDAN; TROTH, 2002). Levando em consideração os lados racional e emocional da situação com a finalidade de gerenciar os conflitos de forma efetiva (MONTES *et al.*, 2012).

Tendo como objetivo manter os conflitos a níveis aceitáveis, Mayer e Mariano (2009) adaptado de Robbins (2004) sugere que sejam utilizadas algumas técnicas de gestão de conflitos a fim de aproveitá-los ao máximo. A resolução de problemas que tem como propósito resolver o problema através da discussão aberta após a devida identificação do conflito; a criação de metas superordenadas que para serem alcançadas necessitam da cooperação das partes conflitantes; expandir recursos também pode ajudar a resolver os conflitos quando há escassez de um recurso importante; o não enfrentamento do conflito pode ser utilizado para suprimi-lo; a suavização tem como objetivo diminuir as divergências entre as partes e enfatizar seus interesses em comum; a concessão quando cada indivíduo conflitante abre mão de um ganho para atingir a solução do conflito; o autoritarismo é utilizado pela administração formal para resolver o conflito rapidamente e apenas comunica a sua decisão a todos os envolvidos; alterações de variáveis humanas são realizadas quando há necessidade de treinamentos para ajustar comportamentos e atitudes conflituosas; e por fim, alterações de variáveis estruturais podem melhorar situações de conflitos ao redesenhar atribuições, fazer transferências de funcionários, criar posições coordenadas, entre outras.

Embora o conflito seja um importante fator para o crescimento das relações de trabalho e para a empresa, é necessário treinamento para geri-lo de forma efetiva (FELLIPELLI, 2009). Dessa maneira, a escassez de treinamentos em técnicas de gestão de conflitos tem ocasionado a deficiência na habilidade e competência para o gerenciamento dos mesmos, necessitando diminuir essa deficiência para o alcance de resultados (MALIZIA; JAMESON, 2018).

As equipes efetivas, que alcançam resultados satisfatórios, são formadas por pessoas de diferentes conhecimentos e formas de pensar que interagem entre si para chegar a um acordo, fazendo com que ocorram conflitos interpessoais dentro da equipe (FORBES; KORSGAARD; MA; SAPIENZA, 2010). Para desenvolver e estabilizar estes grupos tendo impacto de curto e longo prazo são utilizados os estilos de gestão de conflitos (KHAN, BREITENECKER & SCHWARZ, 2014; RAHIM, 2015). Tendo como um importante fator de desempenho um líder com o comportamento voltado ao gerenciamento das emoções da equipe (BONO *et al.*, 2007).

A utilização da gestão de conflitos nas equipes consegue aumentar o desempenho da equipe, assim como a sua eficácia (TJOSVOLD; HUI; YU, 2003; CHEN; TJOSVOLD, 2002; COSTA; PASSOS; BAKKER, 2015) e obter maior coesão ao desenvolver tarefas (TEKLEAB, QUIGLEY & TESLUK, 2009). Individualmente, os conflitos bem geridos proporcionam a satisfação do funcionário no trabalho (CHAN; HUANG; NG, 2008), maior envolvimento e geração de segurança psicológica ao possibilitar o comportamento confiante do funcionário de expor suas ideias (SOIEB, OTHMAN & D'SILVA, 2013; EDMONDSON; LEI 2014; EINARSEN *et al.*, 2018).

A partir do desenvolvimento de um ambiente seguro psicologicamente os funcionários munidos de respeito mútuo e confiança interpessoal (EDMONDSON, 2004) se sentem incentivados a

se beneficiarem do conflito (BRADLEY *et al.*, 2012). Desse modo, gerando o conflito positivo que engajam processos e/ou produtos inovadores e buscam novas formas de fazer o trabalho (KESSEL, KRATZER; SCHULTZ, 2012).

Evidenciou-se ainda que as dimensões da inteligência emocional, a saber, consciência das próprias emoções, gestão das próprias emoções, consciência das emoções dos outros e gestão das emoções dos outros (JORDAN; LAWRENCE, 2009; REZVANI; BARRETT; KHOSRAVI, 2018), estão em sincronia com os principais pontos de origem do conflito organizacional, no interior de uma pessoa, entre duas ou mais pessoas e entre organizações (RAHIM, 2015). Portanto, obtendo resultados significativos na equipe ao relacionar a inteligência emocional a gestão de conflitos como maior desempenho no trabalho e inovação (ZHANG; CHEN; SUN, 2015; SHIH; SUSANTO, 2010) e possibilitando a diversidade cultural nos grupos de trabalho de alto desempenho (AYOKO; KONRAD, 2012), reduzindo o conflito destrutivo dentro da equipe (JORDAN; TROTH, 2004).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender os múltiplos fatores que envolvem o conflito a fim de auxiliar na sua melhor gestão para desenvolver equipes efetivas em produtividade e inovação. Entendendo que a natureza dos conflitos parte do convívio de pessoas que por si só já se torna um pressuposto para o conflito. E em um ambiente de trabalho onde a convivência com pessoas diversas torna-se obrigatória devido ao vínculo empregatício, os conflitos são um assunto que preocupa muitos funcionários por conta de suas consequências e resultados que podem ocasionar. Dependendo da sua gestão e por quanto tempo perdurarem, os conflitos podem dificultar a tomada de decisão, causar tensões e até prejudicar a saúde dos indivíduos.

Identificou-se multi-escalas de conflitos relacionados as suas origens biológicas, comportamentais e culturais. Também pode-se afirmar que os conflitos organizacionais podem impactar negativamente ou positivamente a organização, seja por grupos de trabalho presenciais, online ou híbridos.

Portanto, tornou-se necessário considerar outros aspectos para auxiliar no gerenciamento dos conflitos, entendendo que as emoções são características destas situações a sua gestão deve também ser feita de modo efetivo. Além disso, observou-se a necessidade de um ambiente seguro psicologicamente a fim de construir um espaço de crescimento e aprendizado para os funcionários.

O estudo ainda contribuiu para esclarecer a importância do gerenciamento de conflitos associado a inteligência emocional, a partir de ações da gestão de emoções, para desenvolvimento de equipes mais produtivas e inovadoras baseadas em conflitos positivos.

Finalmente, o objetivo deste artigo foi alcançado com resultados que têm implicações teóricas relevantes, no entanto, vale ressaltar algumas limitações. Com efeito, este estudo de revisão é um trabalho exclusivamente teórico, não obtendo confirmações por meio de pesquisas empíricas. Sendo, por isso, sugerido considerar algumas linhas de pensamento e pesquisa para o futuro, buscando analisar com mais profundidade através de estudos empíricos, as multivariáveis do conflito e como tais podem influenciar determinados tipos de ambiente, a gestão de conflitos aliada a inteligência emocional nas organizações, e, a gestão de conflitos como meio para desenvolvimento de segurança psicológica em certos ambientes.

Desse modo, ressalta-se a importância da contribuição deste estudo quanto ao gerenciamento de conflitos como ferramenta de inovação e desenvolvimento de equipes de trabalho efetivas. Ainda assim, os estudos deste tema estão longe do esgotamento, visto que as organizações estão em constantes transformações que necessitam de estudos como este para melhorar suas políticas, diretrizes, treinamentos e capacitações institucionais, com a finalidade de atingir um ótimo ambiente organizacional e, conseqüentemente, obter a produtividade e inovação advinda disto.

REFERÊNCIAS

AL-GAZALI, Basheer M.; AFSAR, Bial. Investigando o mecanismo que liga o conflito de tarefas com o comportamento de trabalho inovador dos funcionários. **International Journal of Conflict Management**, 2021.

AYOKO, O. B., & KONRAD, A. M. Comportamentos de gestão transformacional, de conflitos e de emoções dos líderes em grupos de trabalho culturalmente diversos. **Igualdade, Diversidade e Inclusão: Um Jornal Internacional**, v. 31 n. 8, p. 694–724, 2012.

BARON, Robert A. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of enterprises**. Boston. MA, 1986.

BONO, J. E., FOLDES, H. J., VINSON, G. & MUROS, J. P. Emoções no local de trabalho: o papel da supervisão e liderança. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 92 n. 5, p. 1357-1367, 2007.

BOROS, Smaranda et al. Struggles for cooperation: Conflict resolution strategies in multicultural groups. **Journal of managerial psychology**, 2010.

BRADLEY, B. H., POSTLETHWAITE, B. E., KLOTZ, A. C., HAMDANI, M. R. & BROWN, K. G. Colhendo os benefícios do conflito de tarefas em equipes: o papel crítico do clima de segurança psicológica da equipe. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 97 n. 1, p. 151-163, 2012.

CAPUTO, A., MARZI, G., MALEY, J., & SILIC, M.. Dez anos de pesquisa em gestão de conflitos 2007-2017: Uma atualização sobre temas, conceitos e relacionamentos. **International Journal of Conflict Management**, 2018.

CHAN, K. W., HUANG, X. & NG, P. M. Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: the mediating role of trust. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25 n. 2, p. 277-295, 2008.

CHEN, G. & TJOSVOLD, D. Gestão de conflitos e eficácia da equipe na China: a mediação papel da justiça. **Revista de Administração da Ásia-Pacífico**, v. 19, n. 4, p. 557-572, 2002.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2. Edição. Editora: Campus. Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudo de casos**. 8ª reimpressão, Tradução Maria José Cyhlar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORDEIRO, J., CUNHA, P., & LOURENÇO, A. (2019). **Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo**. III International Forum on Management "Value Creation and Local Heritage". Universidade de Évora.

COSTA, P. L., PASSOS, A. M. & BAKKER, A. B. **Influência direta e contextual do conflito de equipe na recursos da equipe, engajamento no trabalho em equipe e desempenho da equipe.** Pesquisa em Negociação e Gestão de Conflitos. v. 8, n. 4, p. 211-227, 2015

CRISPIM, Ingrid Aparecida Siqueira & CAPPELLOZZA, Alexandre. **Antecedentes gerenciais e tecnológicos da exaustão no trabalho.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 13, n. 4, p. 137-153, 2019.

DAFT, Richard L. **Organizações – teoria e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUBRIN, A J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução James sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

EDMONDSON, A, C. **Segurança psicológica, confiança e aprendizado nas organizações:** uma lente de nível de grupo, em Kramer, RM e Cook, KS (Eds), *Confiança e Desconfiança nas Organizações: Dilemas e Abordagens.* Russell Sage Foundation, Nova York, NY, p. 239-272, 2004.

EDMONDSON, AC, & LEI, Z. Segurança psicológica: A história, renascimento e futuro de uma construção interpessoal. **A Revisão Anual de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional**, n. 1, p. 23-43, 2014.

EINARSEN, S., SKOGSTAD, A., RØRVIK, E., LANDE, Å. B., & NIELSEN, MB. Clima para gestão de conflitos, exposição ao assédio moral no trabalho e engajamento no trabalho: uma análise de mediação moderada. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 3, p. 549-570, 2018.

ELIAS, Lidiane; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BERNARDINI, Isadora de Souza. A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. In: PEREIRA, Maurício Fernandes et al (org.). **Coleção Saúde Pública: Contribuições para a Gestão do SUS.** v. 8. Florianópolis: Fundação Boiteux, p.124-145, 2013.

EMMERICH, Astrid Ingrid; KNOLL, Michael; RIGOTTI, Thomas. A autenticidade dos outros: como a autenticidade dos companheiros de equipe se relaciona com o nosso bem-estar. **Pesquisa em Pequenos Grupos**, v. 51, n. 2, p. 175-207, 2020.

ETKIN, Amit; EGNER, Tobias; KALISCH, Rafael. Processamento emocional no cingulado anterior e córtex pré-frontal medial. **Tendências nas ciências cognitivas**, v. 15, n. 2, p. 85-93, 2011.

FELLIPELLI. **Instrumentos de Diagnóstico e Desenvolvimento Organizacional.** Pesquisa sobre Conflitos. 2009.

FERREIRA, Claudia Aparecida Avelar & NETO, Mário Teixeira Reis. **Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde.** Revista Eletrônica Gestão e Saúde, v. 6, n. 3, p. 2799- 2818, 2015.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena, et al. Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.

FORBES, D. P., KORSGAARD, M. A. & SAPIENZA, H. J. Decisões de financiamento como fonte de conflito em placas de empreendimento. **Jornal de Empreendedorismo**, v. 25 n. 6, p. 579-592, 2010.

GOMEZ, Le; BERNET, Patrick. A diversidade melhora o desempenho e os resultados. **Jornal da Associação Médica Nacional**, v. 111, n. 4, p. 383-392, 2019.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Fernando Moreira Leal; André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE – Eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 4, 2008.

GU, Q., WANG, G. G., & WANG, L. Capital social e inovação em equipes de P&D: os papéis mediadores da segurança psicológica e do aprendizado com os erros. **P&D Gestão**, n. 43, p. 89-102, 2013.

GÜRLEK, Mert; TUNA, Muharrem. Reforçar a vantagem competitiva por meio da cultura organizacional verde e da inovação verde. **A revista das indústrias de serviços**, v. 38, n. 7-8, p. 467-491, 2018.

GUZZO, R. & SHEA, G. **Group performance and intergroup relations in organizations**. In: DUNNETTE, M.; HOUGHS, L. (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. v. 3, p. 269-313, 1992.

HINDS, P. J., & BAILEY, D. E. Fora de vista, fora de sincronia: Entendendo o conflito em equipes distribuídas. **Ciências da Organização**, n. 14, p. 615-632, 2003.

HITT, M. A.; MILLER, C. C. & COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

HOBBS, Thomas de Malmesbury. **Leviatã**. Os Pensadores. Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

JEHN, K. A. Uma análise qualitativa dos tipos e dimensões de conflitos em grupos organizacionais. **Ciências Administrativas Trimestral**, n. 42, p. 530-557, 1997.

JEHN, K. A. & MANNIX, A. A. The dynamic nature of conflict: Longitudinal study of intragroup conflict and group performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.2, p. 238–251, 2001.

JESUS, D. **A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho - Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os colaboradores?** um Estudo de Caso. (Dissertação) - Universidade de Évora, 2015.

JOHN-EKE, Ebere Chika; AKINTOKUNBO, Oluwarotimi Odunayo. A gestão de conflitos como ferramenta para aumentar a eficácia organizacional: uma revisão de literatura. **Revista Internacional de Pesquisa Acadêmica em Ciências Empresariais e Sociais**, v. 10, n. 5, p. 299-311, 2020.

JOHNSON, Hana Huang; AVOLIO, Bruce J. A segurança psicológica da equipe e o efeito das trajetórias de conflito na identificação e satisfação da equipe. **Gestão de Grupos e Organizações**, v. 44, n. 5, p. 843-873, 2019.

JORDAN, P. J., & TROTH, A. C. Inteligência emocional e resolução de conflitos: Implicações para o desenvolvimento de recursos humanos. **Avanços no Desenvolvimento de Recursos Humanos**, v. 4 n. 1, p. 62–79, 2002.

JORDAN, P. J. & TROTH, A. C. Gerenciando emoções durante a resolução de problemas em equipe: emocional inteligência e resolução de conflitos. **Desempenho Humano**, v. 17 n. 2, p. 195-218, 2004.

KAHLOW, Jéssica; KLECKA, Hanna; RUPPEL, Erin. O que as diferenças de conflito entre grupos de trabalho online e presenciais significam para grupos híbridos: uma revisão de última geração. **Review of Communication Research**, v. 8, p. 51-77, 2020.

KESSEL, M., KRATZER, J. & SCHULTZ, C. Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. **Creativity and Innovation Management**, v. 21 n. 2, p. 147-157, 2012.

KHAN, M. S., BREITENECKER, R. J. & SCHWARZ, E. J. Adicionando combustível ao fogo necessidade de realização diversidade e conflito de relacionamento em equipes empreendedoras. **Decisão de gestão**, v. 53 n. 1, p. 75-99, 2014.

KHOSRAVI, Pouria; REZVANI, Azadeh; ASHKANASY, Neal M. Inteligência emocional: uma estratégia preventiva para gerenciar a influência destrutiva do conflito em projetos de grande escala. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 1, p. 36-46, 2020.

KURNIAWAN, Rizky Budi; SULARSO, R. Andi; TITISARI, Purnamie. O efeito do conflito de trabalho e do estresse no trabalho sobre o desempenho dos funcionários com o comprometimento organizacional como variável interveniente. **Journal Manajemen dan Kewirausahaan**. v. 6, n. 1, p. 1-8, 2018.

LANGHORN, S. Como a inteligência emocional pode melhorar o desempenho da gestão. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 16, n. 4, p. 220-230, 2004.

LEE, H.W., CHOI, J. N. & KIM, S. Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 144, p. 187-199, 2018.

LONGE, O. Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. **Journal of Management and Strategy**, v. 6, n. 2, 2015.

LUKES, S. **Poder: uma visão radical**. Brasília: Editora UnB, 1980.

MA, Jie & LIU, Cong. O efeito moderador da inteligência emocional na relação entre o conflito do supervisor e os comportamentos de trabalho contraproducentes dos funcionários. **Revista Internacional de Gestão de Conflitos**, v. 30, n. 2, p. 227-245, 2018.

MA, Z., ZHU, J., MENG, Y. & TENG, Y. The impact of overseas human capital and social ties on Chinese returnee entrepreneurs venture performance. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, v. 25 n. 1, p. 67-83, 2019.

MALIZIA, Deborah A. & JAMESON, Jéssica Katz. Escondido à vista de todos: O impacto da mediação no mediador e as implicações para a educação para a resolução de conflitos. **Resolução de conflitos trimestral**, v. 35, n. 3, p. 301-318, 2018.

MANNIX, E., & NEALE, MA. Que diferenças fazem a diferença? A promessa e a realidade de diversas equipes em organizações. **Ciências Psicológicas no Interesse Público**, n. 6, p. 31-55, 2005.

MARTÍNEZ-MORENO, E., GONZÁLEZ-NAVARRO, P., ZORNOZA, A., & RIPOLL, P. Conflitos de relacionamento, tarefa e processo e desempenho da equipe: o papel moderador dos meios de comunicação. **Journal Internacional de Gestão de Conflitos**, v. 20, n. 3, p. 251-268, 2009.

MAYER, J. D., CARUSO, D. R., & SALOVEY, P. **Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence**. *Intelligence*, 27, p. 267–298, 2000.

MAYER, J. D., CARUSO, D. R., & SALOVEY, P. O modelo de habilidade da inteligência emocional: Princípios e atualizações. **Emotion Review**, v. 8 n. 4, p. 290–300, 2016.

MAYER, V. & MARIANO, S. R. H. **O conflito nas organizações**. 2009.

MENGES, J. I. Capítulo 13 Inteligência emocional organizacional: Fundamentos teóricos e implicações práticas. Em NM Ashkanasy, CEJ Härtel e WJ Zerbe, WJ (Eds.), **Experimentando e gerenciando emoções no local de trabalho**, p. 355-373, 2012.

MICHAEL A. Esquivel; BRIAN H. Kleiner. The importance of conflict in work team effectiveness. **Empowerment in Organizations**, Bradford, v. 4, Iss. 4, p. 10-15, 1996.

MONTES, C., POSTHUMA, R., RODRÍGUEZ, D., & SERRANO, G. **Escolha afetiva de estilos de gestão de conflitos**. *International Journal of Conflict Management*, v. 23, n.1, p. 6–18, 2012.

MONTOYA-WEISS, M. M., MASSEY, A. P., & SONG, M. Reunindo-se: coordenação temporal e conflito gerenciamento em equipes virtuais globais. **Revista da Academia de Administração**, n. 44, p. 1251-1262, 2001.

MOREIRA, R. B. & CUNHA, P. Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? **Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**, n. 4, 2007.

MORRISON, E. W, & PHELPS, C. C. Assumir o comando no trabalho: Esforços extras para iniciar a mudança no local de trabalho. **Academy of Management Journal**, n. 42, p. 403-419, 1999.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 9. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2000.

NADLER, J. T., & LOWERY, M. R. Capítulo 2: expressão emocional, gênero, personalidade e comportamentos apropriados para o local de trabalho. In: NM Ashkanasy, CEJ Härtel, e WJ Zerbe, WJ (Eds.). **Emoções em grupos, organizações e culturas**, v. 5, p. 23-43, 2009.

O'NEILL, TA, MCLARNON, MJ, HOFFART, GC, WOODLEY, HJ E ALLEN, NJ. A estrutura e função dos perfis de estado de conflito de equipe. **Revista de Administração**, v. 44, n. 2, p. 811-836, 2018.

PAZOS, P. Gestão de conflitos e eficácia em equipes virtuais. **Gestão de desempenho da equipe**, n. 18, p. 401-417, 2012.

PRENTICE, C., & KING, B. E. M. Inteligência emocional em um relacionamento hierárquico: Evidências para o pessoal de serviço da linha de frente. **Services Marketing Quarterly**, v. 33 n. 1, p. 34–48, 2012.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 57-78, 2005.

RAHIM, A. M. **Rahim Organizational Conflict Inventory–II, Form A Strictly Questionnaire**. 2002.

RAHIM, A. M. **Managing Conflict in Organizations**, 4th ed.; Routledge: New York, NY, USA, 2015.

REZVANI, Azadeh; BARRETT, Rowena; KHOSRAVI, Pouria. **Investigando as relações entre inteligência emocional da equipe, confiança, conflito e desempenho da equipe**. *Team Performance Management: An International Journal*, 2018.

ROBBINS, S. P. **O Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBERTS, João. Gerenciando apenas com transparência: as funções estratégicas da ignorância. **Perspectivas Críticas da Contabilidade**, v. 55, p. 53-60, 2018.

SANDER, David; GRANDJEAN, Didier; SCHERER, Klaus R. Uma abordagem componencial orientada para a avaliação do cérebro emocional. **Emotion Review**, v. 10, n. 3, p. 219-231, 2018.

SHIH, H. A., & SUSANTO, E. Estilos de gestão de conflitos, inteligência emocional e desempenho no trabalho em organizações públicas. **International Journal of Conflict Management**, v. 21 n. 2, p. 147–168, 2010.

SCHLAERTH, A., ENSARI, N., & CHRISTIAN, J. Uma revisão meta-analítica da relação entre inteligência emocional e gestão construtiva de conflitos de líderes. **Processos de Grupo e Relações Intergrupais**, v. 16, n.1, 126–136, 2013.

SCHULTE, M., COHEN, N. A., & KLEIN, K. J. A coevolução dos laços de rede e as percepções de segurança psicológica da equipe. **Organization Science**, n. 23, p. 564-581, 2012.

SEMERCI, Anil Boz. Exame do conhecimento escondido com conflito, competição e valores pessoais. **International Journal of Conflict Management**, 2018.

SESSA, V. I. Usando a tomada de perspectiva para gerenciar conflitos e afetar as equipes. **Journal of Applied Behavioral Science**, n. 32, p. 101-115, 1996.

SHIN, Y. Resolução de conflitos em equipes virtuais. **Dinâmica Organizacional**, n. 34, p. 331-345, 2005.

SOIEB, A. Z. M., OTHMAN, J. & D’SILVA, J. L. The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behavior on employee engagement: the mediating role of conflict management. **International Journal of Business and Management**, v. 8 n. 8, p. 91-99, 2013.

TEKLEAB, A.G., QUIGLEY, N.R. & TESLUK, P.E. A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. **Group and Organization Management**, v. 34 n. 2, p. 170-205, 2009.

TJOSVOLD, D., HUI, C. & YU, Z. Gerenciamento de conflitos e reflexividade de tarefas para equipe em função e desempenho extra-papel na China. **Revista Internacional de Gestão de Conflitos**, v. 14 n. 2, p. 141-163, 2003.

TYNAN, R. Os efeitos da sensibilidade à ameaça e doação de face na segurança psicológica diádica e na comunicação ascendente. **Jornal de Psicologia Social Aplicada**, n. 35, p. 223-247, 2005.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. 6. ed, Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 2.ed, Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

WAGNER, Wolfgang. **Teoria das representações sociais: um esboço histórico**. In: Oxford Research Encyclopedia of Psychology. 2020.

WINARDI, Michael Aswin, PRENTICE, Catherine & WEAVER, Scott. Revisão sistemática da literatura sobre inteligência emocional e gestão de conflitos. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**. 2021.

WIT, F. R. C., GREER, L. L., & JEHN, K. A. The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 97, 360–390, 2012.

WORKMAN, M. O continuum da equipe proximal-virtual: um estudo de desempenho. **Jornal da Sociedade Americana de Ciência e Tecnologia da Informação**, 2007.

ZHANG, S. J., CHEN, Y. Q. & SUN, H. Inteligência emocional, estilos de gestão de conflitos e desempenho de inovação. **International Journal of Conflict Management**, v. 26 n. 4, p. 450–478, 2015.

Artigo recebido em 20/01/2023 e aceito para publicação em 20/06/2023
