



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
GESTÃO

Luciane Maria Augusto Campos

**A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES CULTURAIS E DE PESSOAL NOS
CONFLITOS INTERPESSOAIS EM INTERFACE
COM O DESEMPENHO NO TRABALHO**

Florianópolis

2024

Luciane Maria Augusto Campos

**A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES CULTURAIS E DE PESSOAL NOS
CONFLITOS INTERPESSOAIS EM INTERFACE
COM O DESEMPENHO NO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Alcindo Cipriano A. Mendes

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela
BU/UFSC. Dados inseridos pelo próprio autor.

Campos, Luciane Maria Augusto

A influência dos controles culturais e de pessoal nos conflitos interpessoais em interface com o desempenho no trabalho. / Luciane Maria Augusto Campos ; orientador, Alcindo Cipriano Argolo Mendes, 2024.

90 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão. 2. Conflitos interpessoais. 3. Controles de gestão. 4. Organização pública. I. Mendes, Alcindo Cipriano Argolo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão. III. Título.

Luciane Maria Augusto Campos

**A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES CULTURAIS E DE PESSOAL NOS
CONFLITOS INTERPESSOAIS EM INTERFACE
COM O DESEMPENHO NO TRABALHO**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Grazielle Franciosi da Silva, Dra.
Fundação Catarinense de Educação Especial

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de
conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em
Controle de Gestão obtido pelo Programa de Pós-Graduação em Controle de
Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffman
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes
Orientador

Florianópolis, 2024.

À minha mãe Valdete, minha referência de vida, minha melhor amiga.

À minha tia Valdete de Souza, pois, pelas condições dela, fui direcionada à área da educação especial.

Aos homens da minha vida: Adriano, meu parceiro e amigo de todas as horas, e ao meu filho Alyson, meu grande amor — que meus ensinamentos te acompanhem ao longo da sua vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me direcionou nesta jornada tão intensa e desafiadora que é o mestrado.

Agradeço também ao meu professor Alcindo, que foi um ser humano incrível, um parceiro sensacional, que não mediu esforços para auxiliar durante todo o processo do mestrado.

Sou imensamente grata à Kelly, minha amiga e parceira de mestrado, que foi uma incentivadora sem igual durante essa caminhada. Como foram bons todos os nossos momentos juntos durante esse processo: muitas risadas, desesperos, angústias, quantos sentimentos foram divididos durante todo o mestrado... Sem dúvida, você fez toda a diferença nessa trajetória.

Agradeço à minha amiga Grazielle Franciosi, minha doutora favorita e fonte de inspiração. Sua parceria e ajuda foram essenciais nessa caminhada.

À minha parceira e amiga de trabalho Andrea, pela compreensão, paciência e cuidado nos momentos que mais precisei, durante essa caminhada.

Sou grata também à Juliana Buratto, pela generosidade demonstrada durante todo o mestrado.

Minha gratidão à Fabiana Giacomelli. Você foi primordial em vários momentos. Seus incentivos diários foram essenciais.

À minha irmã Fabiana Furtado, que sempre foi minha inspiração de força e persistência.

Não poderia deixar de agradecer à Márcia, nossa representante de turma, que não mediu esforços para ajudar durante todo o processo do mestrado, como também à presidente da FCEE Jeane, que me oportunizou, estar na gestão neste momento, assim como a diretora Fernanda Hermes, pois sua compreensão e paciência foram significativas.

À toda equipe do NESPE, que estiveram sempre disponível para me auxiliar.

A Carla e Bruno, pela amizade e pelos incentivos motivacionais para que tudo desse certo, assim como a todo o grupo do mestrado, pela caminhada e parceria.

Sou muito grata a todos os coordenadores de centros de atendimento, pela compreensão e paciência, principalmente nos momentos de ausência, em virtude das aulas e escrita da dissertação.

A FCEE, que me proporcionou este mestrado do qual serei sempre grata pela oportunidade. É uma organização que tenho maior orgulho de fazer parte.

Fecho meus agradecimentos para as pessoas mais importantes da minha vida: meu filho Alyson, meu marido Adriano, minha mãe Valdete, Minha tia Valdete e por fim minha sogra Silvia. Sem vocês, tudo seria em vão.

RESUMO

O presente trabalho partiu da problemática de conflitos interpessoais na Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE). O estudo foi dividido em dois artigos que se complementam. O primeiro artigo teve o objetivo de verificar o efeito dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho, tendo como base três causas explicativas para conflitos interpessoais: falhas de comunicação, problemas estruturais e diferenças de características pessoais. No segundo artigo, buscou-se analisar a influência dos controles gerenciais culturais e de pessoal nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho. Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário, obtendo-se uma amostra de 167 respondentes. A abordagem foi quantitativa e utilizou-se, para análise dos dados, a técnica da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS/SEM*). Em seus resultados, o primeiro artigo apontou uma explicação de conflitos interpessoais, advindos de falhas de comunicação e de diferenças de características pessoais que interferem negativamente no desempenho no trabalho dos funcionários, ambas sendo fontes explicativas para esses conflitos. Já no segundo artigo, os resultados demonstraram que os controles culturais e de pessoal apresentaram influência benéfica na redução de conflitos interpessoais, havendo por consequência melhoras no desempenho no trabalho. A relevância do estudo dá-se na ampliação de conhecimento da literatura sobre controles gerenciais, especificamente sobre os controles culturais e de pessoal, bem como contribui com medidas práticas que podem ser sugestivas para FCEE na redução de conflitos interpessoais.

Palavras-chave: conflitos interpessoais; controles culturais e de pessoal; organização.

ABSTRACT

This study was based on the problem of interpersonal conflicts at the Santa Catarina Foundation for Special Education - FCEE. The study was divided into two complementary articles. The first article aimed to verify the effect of interpersonal conflicts on work performance, based on three explanatory causes for interpersonal conflicts: communication failures, structural problems and differences in personal characteristics. The second article sought to analyze the influence of cultural and personnel management controls on interpersonal conflicts and work performance. A questionnaire was applied to collect data, which obtained a sample of 167 respondents. The approach was quantitative and the technique of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS/SEM) was used for data analysis. The first article pointed out in its results an explanation for interpersonal conflicts, arising from communication failures and differences in personal characteristics that negatively interfere in the work performance of employees and that are explanatory sources for these conflicts. The results of the second article demonstrated that cultural and personnel controls had a beneficial influence on reducing interpersonal conflicts, which consequently led to improvements in work performance. The study was relevant because it expanded knowledge of the literature on management controls, specifically on cultural and personnel controls. It also contributed with practical measures that may be suggestive for FCEE in reducing interpersonal conflicts.

Keywords: interpersonal conflicts; cultural and personnel controls; organization.

LISTA DE TABELAS

Artigo 1

Tabela 1 - Características demográficas da amostra da pesquisa	37
Tabela 2 - Confiabilidade e validade do modelo dos resultados da pesquisa	38
Tabela 3 - Resultados do modelo estrutural	40

Artigo 2

Tabela 1 - Características demográficas da amostra da pesquisa	61
Tabela 2 – Resultados de carregamentos, confiabilidade e validade do construto	63
Tabela 3 – Validade discriminante (Fornell-Larcker).....	63
Tabela 4 – Resultado do teste de hipóteses	64

LISTA DE QUADROS

Artigo 1

Quadro 1 - Dimensão, definição e autores dos constructos da pesquisa 35

Artigo 2

Quadro 1 – Dimensão, definição e autores dos construtos da pesquisa 60

LISTA DE FIGURAS

Artigo 1

Figura 1 - Representação do modelo teórico da pesquisa34

Artigo 2

Figura 1 – Representação do modelo teórico da pesquisa.....59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT - Admissão em Caráter Temporário

AVE - Variância Média Extraída

CI - Conflitos Interpessoais

CP - Características Pessoais

CR - Confiabilidade

Composta

DCP - Diferença de Características pessoais

DT - Desempenho no Trabalho

Espec - Especialização

FCEE - Fundação Catarinense de Educação Especial

FCO - Falhas de Comunicação M/D - Mestrado ou Doutorado

Nped - Formação não pedagoga

Ped - Formação em pedagogia

PES - Problemas Estruturais

SCG - Sistemas de Controles Gerenciais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	CONFLITOS INTERPESSOAIS E CAUSAS ANTECEDENTES.....	17
2.2	CONFLITOS INTERPESSOAIS E DESEMPENHO NO TRABALHO	19
2.3	CONTROLES CULTURAIS E DE PESSOAL E CONFLITOS INTERPESSOAIS	20
2.4	ESTRUTURA DOS ARTIGOS.....	21
3	ARTIGO 1	23
4	ARTIGO 2	49
5	CONCLUSÃO	74
	REFERÊNCIAS	77
	ANEXO A – Comprovante de submissão do artigo 1 em periódico.....	85
	ANEXO B – Comprovante de submissão do artigo 2 em periódico.....	86
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	87

1 INTRODUÇÃO

A organização pública tem papel fundamental na sociedade. Seus aspectos políticos e técnicos precisam estar alinhados para uma prestação de serviços mais eficientes (Pires; Macedo, 2006). Entretanto, essas instituições também podem ser ambientes de conflitos interpessoais, que podem prejudicar o desempenho no trabalho dos funcionários e comprometer sua eficácia (Khan; Iqbal; Hussainy, 2016; Queiroz, 2021).

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 (De Clercq; Belausteguigoitia, 2023). Os conflitos interpessoais, assim, manifestam-se na interação e na convivência com outras pessoas. Em razão de os conflitos interpessoais serem inevitáveis e por fazerem parte da natureza humana, as organizações precisam estar preparadas para superar mais essa demanda (Ferreira *et al.*, 2010; Robbins, 2009).

Diante de uma variabilidade de fatores, a exemplo das múltiplas diferenças individuais, estruturais, políticas e comunicacionais, e em meio às exigências e pressões para o alcance de metas e objetivos, essas relações tendem a intensificar-se, o que torna um ambiente propício para conflitos interpessoais (Robbins, 2009). Contudo, é relevante que gestores tenham conhecimento prévio das principais causas que podem desencadear conflitos interpessoais, com intuito de verificar seus efeitos no desempenho no trabalho na organização.

Para Beheshtifar e Zare (2013), é primordial que uma organização (seja pública ou privada) tenha conhecimento das causas que explicam os conflitos internos a ela. Esta é uma etapa importante no processo gerencial, pois implica em alterações nas atitudes, nos comportamentos e na própria estrutura organizacional, visando possibilitar que os membros da organização colaborem de forma eficiente em congruência com a organização (Klein; Colauto, 2020).

Para Motta (2013), as demandas do processo decisório do gestor público podem acarretar em fragilidades. Suas práticas requerem envolvimento e busca constante por consensos em meio a pressão e conflitos (Beirão, 2021). Nesse contexto, é importante que o gestor público tenha habilidades de comunicação, de negociação e de liderança para lidar com situações de conflitos interpessoais, haja vista que eles são inevitáveis no contexto do trabalho (Robbins, 2009; Campos; Campos, 2023). Por natureza, os conflitos interpessoais são vistos como negativos para o contexto organizacional. Se não gerenciados, podem ter impactos no comportamento dos funcionários (insatisfação, estresse, perdas de tempo e emoções

negativas), consequenciando na redução do desempenho no trabalho (Barki; Hartwick, 2004; Burbridge; Burbridge, 2017; Cunha *et al.*, 2023). Nesse sentido, um conhecimento do que de fato está causando os conflitos pode não somente contribuir para o processo de redução deles, como também contribuir no direcionamento de seleção de ferramentas apropriadas que objetivam o gerenciamento adequado (Burbridge; Burbridge, 2017).

Para Merchant e Van Der Stede (2007), o ambiente pode moldar e treinar as pessoas, modelar comportamentos, sendo esse muito característico dos controles culturais. A cultura se instala na perspectiva em que a gestão a direciona. Diante disso, os controles culturais e de pessoal podem ser ferramentas significativas no controle de conflitos interpessoais, tendo em vista sua forte influência no comportamento (Merchant; Van Der Stede, 2007). Assim, isto pode ser favorável para minimizar conflitos interpessoais e, por consequência, melhorar o desempenho no trabalho.

Strauß e Zecher (2013) consideram o sistema de controles gerenciais (SCG) como um dispositivo que pode auxiliar gestores no fornecimento de informações utilizados para a tomada de decisão, dentro do contexto organizacional. Nesse entendimento, os controles culturais e de pessoal, como partes da estrutura do SCG, tendem a melhor direcionar os funcionários aos objetivos da organização, por sua influência no comportamento (Merchant; Van Der Stede, 2007). Há de se compreender que esses controles “estão fortemente relacionados, porque os controles culturais são uma forma acumulada de controle de pessoal” (Strauß; Zecher, 2013, p. 249).

Já em Li e Flores (2018, p. 19), é destacada a relevância dos diferentes mecanismos de controles gerenciais, incluindo a importância de envolver indivíduos que estejam constantemente “orientados, apoiados, corrigidos e treinados para corrigir desvios, melhorar ou evitar determinados comportamentos durante a geração de valor nas empresas”.

Diante do exposto, o estudo se dividiu em duas etapas que relacionam dois artigos complementares. Na primeira etapa do estudo, o primeiro artigo tem como objetivo verificar o efeito dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho. Para isso, utilizou-se, como base, três causas antecedentes de conflitos, a saber: as falhas de comunicação, os problemas estruturais e as diferenças de características pessoais, a partir dos estudos de Robbins (2009). Para o autor, essas causas podem ser explicativas para o surgimento de conflitos interpessoais. Na segunda etapa, o segundo artigo buscou analisar a influência dos controles culturais e de pessoal nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho.

Para ambos os estudos, foi aplicado questionário aos funcionários públicos da Fundação Catarinense de Educação Especial. Com os dados obtidos, utilizou-se a técnica de

análise descritiva com abordagem quantitativa para os dois artigos que tratam da problemática de conflitos interpessoais na FCEE. Esses artigos se complementam, pois tratam de uma problemática presente no contexto da FCEE. Para sua resolução, assim, precisa-se de conhecimento elaborado à busca de medidas que podem ser aplicáveis na organização, a fim de reduzir conflitos interpessoais, bem como seus efeitos no desempenho no trabalho dos funcionários da FCEE.

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 interpessoais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONFLITOS INTERPESSOAIS E CAUSAS ANTECEDENTES

De acordo com Barki e Hartwick (2004), a concepção acerca de conflitos interpessoais são divergentes e variáveis, a depender de interpretações e percepções dos pesquisadores. Frente a isso, este estudo optou pelas definições de Barki e Hartwick (2004), ao retratarem que conflitos interpessoais surgem quando há interferência ou oposição entre partes interdependentes, resultando em reações emocionais negativas devido a divergências percebidas na busca por seus objetivos. Esta concepção baseia-se em três aspectos principais: desacordo, interferência e emoção negativos. Essa concepção assemelha-se às pesquisas de Robbins (2009).

Para esse autor, os conflitos interpessoais podem frequentemente ocorrer nas organizações. São considerados como naturais e inevitáveis ao contexto do trabalho, conforme estudos anteriores que exploram essa temática, como Robbins (2009), Berg (2012), Burbridge e Burbridge (2012), Barki e Hartwick (2004). Nessa perspectiva, gestores precisam estar atentos a tal demanda, tendo em vista que é uma problemática que influencia o comportamento dos funcionários (Wang; Wang; Chang, 2019).

No ambiente de trabalho onde as interações sociais e o compartilhamento de informações e recursos entre as pessoas se fazem necessários, por conta dos objetivos organizacionais (Robbins, 2009), podem ocorrer divergências e desacordos, que tendem a evoluir para conflitos interpessoais, prejudicando o clima organizacional e afetando negativamente no desempenho no trabalho (Barki; Hartwick, 2004; Jha; Jha, 2010). Diante disso, é relevante compreender o processo dinâmico dos conflitos interpessoais, como

também as causas explicativas o seu surgimento: falhas de comunicação, problemas estruturais e diferenças de características pessoais, com base em Robbins (2009), pois são variáveis importantes para atender o objetivo do primeiro estudo da pesquisa.

As falhas de comunicação são frequentemente destacadas como desencadeadoras de conflitos interpessoais (Hutagalung, 2017; Robbins, 2009). Distorções e diferentes interpretações de informações podem originar conflitos, gerando uma série de consequências negativas para a organização (Khan; Iqbal; Hussainy, 2016). Nessa perspectiva, o uso inadequado da linguagem, barreiras semânticas, a falta de informações ou outros ruídos nos canais de comunicação afetam a comunicação no ambiente organizacional (Khan; Iqbal; Hussainy, 2016).

Para Robbins (2009), tanto a escassez ou excesso são considerados preditores de conflitos interpessoais. Ao encontro disso, Hutagalung (2017, p. 01) destaca que a “comunicação é a força vital de uma organização”. O autor complementa ainda que uma organização, com uma dinâmica eficiente na comunicação, tende a melhor operacionalizar seus processos de trabalho. Do contrário, traz prejuízos que afetam diretamente o clima e a cultura organizacional (Monteiro *et al.*, 2020).

Os problemas estruturais, para Robbins (2009), são referentes a fatores como as burocracias, as divisões de grupos, os estilos de lideranças inflexíveis, a má distribuição de recompensas e a interdependência de tarefas. Além disso, o autor destaca outros aspectos: as diferenças de especializações e a inadequação de espaços físicos. Esses vários aspectos podem influenciar em uma série de comportamentos negativos nos funcionários, que podem impactar na dinâmica organizacional, tornando o ambiente de trabalho mais suscetível a conflitos e, conseqüentemente, podem reduzir o desempenho no trabalho (Robbins, 2009; Berg, 2012; Reis; Silva, 2012; Silva; Santos, 2018; Souza; Gomes, 2018).

Robbins (2009) destaca também as diferenças de características pessoais, que se referem a fatores individuais, como os valores, a cultura e as diferentes personalidades, que incluem a maneira de pensar, agir e ser de cada pessoa. Essas causas são frequentemente citadas como potenciais fatores para o surgimento de conflitos interpessoais (Dubrin, 2008; Vecchio, 2008; Robbins, 2009; Jha; Jha, 2010; Reis; Silva, 2012). Além disso, Dubrin (2008) acrescenta ainda que indivíduos agressivos, rudes e pessimistas tendem a se envolver mais em conflitos, resultando em comportamentos inadequados como grosserias e atitudes ignorantes. Embora sejam características pessoais, esses comportamentos afetam o ambiente de trabalho e prejudicam o grupo, gerando efeitos contraproducentes no contexto organizacional (Kundi; Badar, 2021).

Essas variáveis antecedentes tiveram importância explicativa sobre os conflitos interpessoais no contexto da FCEE, a fim de atender ao objetivo da primeira etapa do estudo.

2.2 CONFLITOS INTERPESSOAIS E DESEMPENHO NO TRABALHO

Os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho têm implicações emocionais e comportamentais que podem afetar diretamente o desempenho no trabalho dos funcionários, como demonstram Reis e Silva (2012) e Robbins (2009). Os efeitos adversos desses conflitos podem desviar o foco de atenção dos trabalhadores, abrindo precursores para comportamentos disfuncionais, como abusos verbais e pausas excessivas (Kundi *et al.*, 2022).

Esses conflitos, para Souza e Gomes (2018), podem afetar negativamente o desempenho no trabalho, resultando na redução da eficiência dos funcionários. Além do mais, quando não gerenciados adequadamente, esses conflitos podem se intensificar, tornando o ambiente de trabalho em um contexto disfuncional, levando ao aumento do estresse e à desmotivação (Ferreira *et al.*, 2010). Como consequência, o desempenho no trabalho é prejudicado, resultando em baixa produtividade (Abugre, 2020; Vaux; Kirk, 2018).

Para Sonnentag e Frese (2002) e Campbell e Wiernick, (2015), o desempenho no trabalho é visto como um construto complexo que envolve um agrupado de comportamento dos indivíduos no cumprimento de suas atribuições de acordo com os resultados esperados pela organização. Sonnentag e Frese (2002) destacam ainda que fatores individuais e contextuais são relevantes para o construto de desempenho no trabalho, pois englobam uma série de variáveis que são consideradas, em virtude de seus aspectos e influências no desempenho de suas funções no trabalho, como competência, personalidade, motivação, condições laborais e cultura organizacional (Lacerda; Abbad, 2003; Coelho Júnior; Borges-Andrade, 2011; Bendassolli, 2012).

O desempenho no trabalho é considerado ainda uma construção multidimensional e comportamental, abrangendo as ações realizadas por funcionários que abordam para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Sonnentag; Frese, 2002; Campbell; Wiernik, 2015). Entretanto, quando estão envolvidos em situações de conflitos interpessoais, seu foco de atenção é desviado, o que reduz o desempenho nas tarefas e baixa seu desempenho no trabalho (Kundi *et al.*, 2022).

Bendassolli (2012) destaca que o desempenho no trabalho não se limita a comportamentos visíveis, mas também reflete processos internos que motivam e direcionam essas ações em direção a objetivos específicos. Essas ações estão sujeitas a influências de

diversos fatores cognitivos e afetivos. Quando ocorrem conflitos interpessoais, há uma tendência de que o comportamento dos funcionários se altere. Em resposta a esses conflitos, os colaboradores podem adotar comportamentos contraproducentes, conforme apontado por Bruk-Lee e Spector (2006).

Contudo, para gestores é um desafio lidar com situações de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho (Cunha *et al.*, 2023). Essas situações elevam a animosidade entre os indivíduos, minam as relações sociais, aumentam a tensão e reduzem o desempenho no trabalho dos funcionários (Jha; Jha, 2010; Mulki *et al.*, 2015; Abugre, 2020; Vaux; Kirk, 2018). Neste sentido, a adoção de mecanismos de controles gerenciais culturais e de pessoal pode contribuir com medidas na prevenção e controle de conflitos interpessoais (Cunha *et al.*, 2023).

2.3 CONTROLES CULTURAIS E DE PESSOAL E CONFLITOS INTERPESSOAIS

Os controles culturais e de pessoal, como parte do Sistema de Controle Gerencial (SCG), são mecanismos que auxiliam os gestores no direcionamento, monitoramento e controle das estratégias organizacionais, além de facilitar a tomada de decisão em diferentes níveis da organização (Malmi; Brown, 2008). Esses sistemas fornecem, aos gestores, informações necessárias que permitem garantir a congruência entre as decisões e os comportamentos dos funcionários com os objetivos e as estratégias estabelecidas pela organização Merchant; Van Der Stede, 2017). Além de garantir esse alinhamento, o SCG desempenha um papel fundamental no fornecimento de informações essenciais ao contexto organizacional.

Os controles culturais e de pessoal, embora distintos, são complementares e benéficos para organização (Teles; Lunkes; Mendes, 2021). Ambos têm forte influência para direcionar o comportamento aos objetivos organizacionais Merchant; Van Der Stede, 2007). Os controles culturais têm a função de nortear e modelar o comportamento por meio das normas, valores, códigos de ética, como também a cultura organizacional, o que promove o monitoramento mútuo, o incentivo a autorregulação e o comprometimento organizacional (Goebel; Weißenberger, 2017; Kleine; Weißenberger, 2014; Merchant; Van Der Stede, 2007). Assim, reforçam ou até modificam a cultura organizacional vigente, criando um ambiente propício à cooperação Merchant; Van Der Stede, 2007).

Os controles de pessoal têm a função de motivar e direcionar os funcionários às habilidades, aos conhecimentos e aos recursos necessários para desempenhar suas funções de

maneira eficiente Merchant; Van Der Stede, 2007). Esse controle auxilia no direcionamento dos profissionais na organização a partir de três eixos: a seleção de empregados alinhados com os objetivos da organização, o treinamento contínuo para assegurar o conhecimento necessário e a clareza das funções e responsabilidades. Isso não apenas direciona o desempenho no trabalho dos funcionários, mas também promove a autorregulação e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Para Merchant e Van Der Stede (2007), os controles culturais e de pessoal são reconhecidos pelos membros da organização devido à sua flexibilidade, permitindo que se adaptem ao contexto dinâmico do ambiente de trabalho. Nesse espaço, onde as relações interpessoais ocorrem naturalmente e as diferenças pessoais se tornam evidentes, esses controles podem desempenhar um papel relevante na mitigação de conflitos interpessoais, o que consequentemente pode impactar em melhorias no desempenho dos profissionais (Norris; O'dwyer, 2004; Merchant; Van Der Stede, 2007; Bendassolli, 2012; Santos; Reis; Santos, 2023).

Essa combinação de controles culturais e de pessoal pode contribuir para o contexto da FCEE na mitigação de conflitos interpessoais, assim como nas diversas dinâmicas da organização, devido ao seu potencial de ajuste organizacional (Kleine; Weißenberger, 2014). Enquanto os controles culturais direcionam e modelam o comportamento, de acordo com normas e valores, o controle de pessoal funciona como um motivador para que os funcionários possuam as capacidades e as informações necessárias para desempenhar suas funções com eficácia e eficiência (Goebel; Weißenberger, 2017; Kleine; Weißenberger, 2014; Merchant; Van Der Stede, 2007).

2.4 ESTRUTURA DOS ARTIGOS

Na primeira etapa do estudo (Artigo 1), objetivou-se verificar o efeito dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho. Utilizando como base as três principais causas antecedentes de conflitos destacadas por Robbins (2009), isto é, falhas de comunicação, problemas estruturais e diferenças de características pessoais. Os resultados apontaram um efeito negativo dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho, além de revelar que as falhas de comunicação e as diferenças de características foram explicativas para os conflitos interpessoais.

Na segunda etapa (Artigo 2), buscou-se analisar a influência dos sistemas de controles gerenciais culturais e de pessoal, nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho. O

estudo apresentou sua relevância quanto aos sistemas de controles culturais e de pessoal ao obterem significância na redução de conflitos interpessoais, ao passo que apresentou melhoras no desempenho no trabalho dos funcionários da FCEE. Os resultados explicam um efeito negativo dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho e a influência benéfica dos controles culturais e de pessoal na mitigação de conflitos interpessoais.

Para ambos os estudos, optou-se pela abordagem quantitativa, com caráter descritivo. Para coleta de dados, utilizou-se questionário com assertivas relacionadas aos construtos dos estudos. Sua aplicabilidade foi na modalidade *on-line* por meio da plataforma *Google Forms*. Destaca-se que os procedimentos éticos foram resguardados aos participantes. Para análise, utilizou-se técnica de modelagem de equações estruturais (*Structured Equation Modeling – SEM*), considerada por meio dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*), como indicado por Hair *et al* (2019). Optou-se pelo emprego da PLS-SEM, por ser um método vantajoso com caráter mais flexível para testar modelos de ordem psicológica que envolve variáveis latentes, o que permite criar escores de construtos com bases correlacionadas.

Além disso, tal técnica justifica-se por sua aplicabilidade em pesquisas de gestão, ao possibilitar a modelagem dos erros de medição para variações observadas e a análise de relações de mediação e moderação dentro de um único modelo (Nitzl, 2016; Hair *et al.*, 2019).

3 ARTIGO 1: CONFLITOS INTERPESSOAIS E INTERFACE COM O DESEMPENHO NO TRABALHO ORGANIZACIONAL

INTERPERSONAL CONFLICTS AND INTERFACE WITH ORGANIZATIONAL WORK PERFORMANCE

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 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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.

2.2 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.

2.2.1 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; Vecchio, 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.

2.2.2 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.

2.2.3 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.

2.3 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 no que tange 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.

Bãlasa *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.

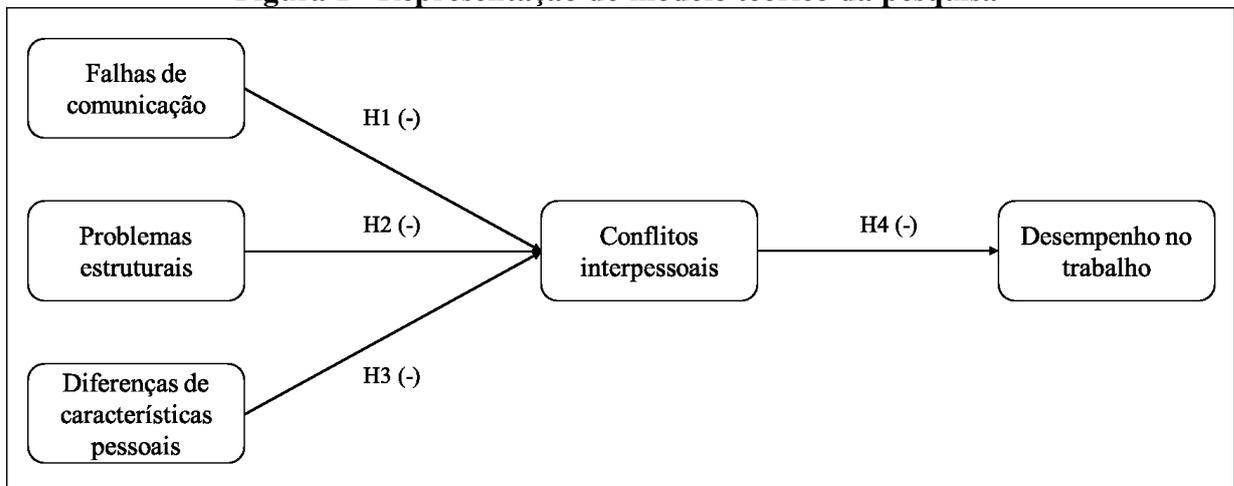
A compreensão acerca dos comportamentos individuais é de grande relevância para a gestão organizacional. Considerando que cada pessoa traz características únicas que podem influenciar o funcionamento do grupo no ambiente de trabalho, conhecer esses aspectos concede, aos gestores, práticas de abordagens 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 irão auxiliar 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.

3 METODOLOGIA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

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. Dessa 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 Hartwiick (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

3.2 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 dispõe 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.

3.3 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.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 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).

4.2 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; significativo 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 (β

$= 0,344$; $p < 0,01$). 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.

4.3 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

evidenciação 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. (Bãlasa *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 a 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.

BARKI, 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_of_interpersonal_conflict_on_employee_satisfaction_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 Franciela; 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. l. **Gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial, v.4. Curitiba: Gazeta do Povo, p. 47-56, 2002.

NEWSTROM, 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: Pretice 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.

4 ARTIGO 2: A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES CULTURAIS E DE PESSOAL: CONFLITOS INTERPESSOAIS EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

THE INFLUENCE OF CULTURAL AND PERSONNEL CONTROLS: INTERPERSONAL CONFLICTS IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar a influência dos sistemas de controles gerencial (SCG), culturais e de pessoal, nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho dos funcionários públicos da Fundação Catarinense de Educação Especial – FCEE. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, com a utilização de um *survey* como técnica de coleta de dados. Por meio de questionário, obteve-se uma amostra de 167 respondentes. Para a análise dos dados, foi realizado a técnica da Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS/SEM). Os resultados demonstraram que os controles culturais e de pessoal apresentaram influência benéfica nos conflitos interpessoais, explicando uma redução significativa desses conflitos. Por sua vez, os conflitos interpessoais exercem um efeito negativo no desempenho no trabalho. Entretanto, quando indiretamente mediados por controles culturais e de pessoal, obtem-se melhoras nos resultados do desempenho no trabalho. Esses resultados demonstraram que o uso de mecanismos de controles gerenciais, especificamente os culturais e de pessoal, pode ser vantajoso para as organizações, pois estatisticamente explicou uma redução de conflitos interpessoais, elevando, por consequência, o desempenho no trabalho. Estes resultados também permitiram compreender que uma organização com bons sistemas de controles gerenciais, como culturais e de pessoal, podem auxiliar a gestão na redução de conflitos interpessoais, aumentando o desempenho no trabalho dos funcionários.

Palavras-chave: controles culturais e de pessoal, conflitos interpessoais, desempenho no trabalho.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the influence of management control systems (MCS), cultural and personnel controls, on interpersonal conflicts and on the work performance of civil servants of the Santa Catarina Foundation for Special Education – FCEE. This is a quantitative research, using a survey as a data collection technique. 167 questionnaires were validated. The Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS/SEM) technique was used to analyze the data. The results showed that cultural and

personnel controls had a positive influence on interpersonal conflicts, which explains a significant reduction in these conflicts. In turn, interpersonal conflicts have a negative effect on work performance. However, when indirectly mediated by cultural and personnel controls, improvements in work performance results were obtained. These results demonstrated that the use of management control mechanisms, more specifically cultural and personnel control mechanisms, can be advantageous for the organization, since it statistically explained a reduction in interpersonal conflicts, which consequently increased work performance. These results also allowed us to understand that an organization with good management control systems, such as cultural and personnel control, can help management reduce interpersonal conflicts, which can consequently improve employees' work performance.

Keywords: cultural and personal controls, interpersonal conflicts, performance.

1 INTRODUÇÃO

Uma organização, seja pública ou privada, é constituída por pessoas que, em conjunto, precisam promover resultados para o alcance de seus objetivos (Barki; Hartwick, 2004). Nesse sentido, a gestão de pessoas é um fator primordial nas instituições, pois tem a responsabilidade de capacitar, de motivar e de influenciar os sujeitos no desempenho profissional e alinhar os propósitos individuais aos interesses coletivos da organização (Schieman; Reid, 2008).

Na organização pública, o gestor tem atribuição de grande importância perante os funcionários, pois ele é o responsável por gerenciar os recursos, os processos e as pessoas (Soeari; Ilhami; Achmad, 2023). Trata-se de uma tarefa que requer dedicação, competência e habilidades sociais que se diferencia, por apresentar um perfil de liderança e habilidades gerenciais (Trottier; Van Wart; Wang, 2008). Cabe destacar que, na organização pública, por conta de alianças governamentais, essa função, em geral, sofre influências políticas, o que também pode ser considerado um gerador de conflitos nas organizações (Bochel; Bochel, 2010).

O sistema de controles gerenciais (SCG) é visto como um conjunto de práticas e ações que podem corroborar no processo estratégico das organizações, tanto no que concerne à dinâmica das informações gerenciais, quanto à influência no comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho (Merchant; Van Der Stede, 2007). Assim, os controles culturais e de pessoal como parte dos SCG podem influenciar gestores no processo decisório, como também indiretamente alinhar o comportamento dos funcionários aos seus objetivos organizacionais (Merchant; Van Der Stede, 2007; Goebel; Weißenberger, 2017).

Merchant e Van Der Stede (2007) consideram que os controles culturais e de pessoal são facilmente reconhecidos pelos membros da organização em virtude de sua flexibilidade,

isto é, de sua característica de adaptar-se ao contexto do trabalho. Em um espaço considerado dinâmico, onde as relações interpessoais acontecem de forma natural e as diferenças pessoais se fazem presente, esses controles podem contribuir com medidas para mitigar conflitos interpessoais e suas consequências no desempenho dos profissionais (Norris; O'Dwyer, 2004; Merchant; Van Der Stede, 2007; Bendassolli, 2012; Santos; Reis; Santos, 2023; Goebel; Weißenberger, 2017).

Os conflitos interpessoais são vistos por grande parte da literatura como um processo dinâmico (Robbins, 2009; Barki; Hartwick, 2004), inerente das relações socialmente construídas, tornando-se inevitável e natural nos diversos contextos, como apontado por Robbins (2009). Desta forma, o ambiente organizacional é propício para o surgimento de conflitos interpessoais, tendo em vista a diversidade de pessoas e suas diferenças: personalidades, crenças, valores e objetivos distintos (Ferreira *et al.*, 2010), enquanto precisam interagir em prol de um objetivo em comum. Diante disso, é natural que surjam conflitos de diversas causas, tipos e intensidades em virtude das trocas sociais (Araujo, 2021).

Para Goebel e Weißenberger (2017), os controles culturais e de pessoal, são facilitadores no compartilhamento de informações essenciais no contexto organizacional. Suas práticas flexíveis e implícitas que incluem valores, normas e cultura organizacional tendem a impactar indiretamente no comportamento dos funcionários (Silva *et al.*, 2021).

Nesse sentido, a comunicação desempenha um papel fundamental na disseminação das informações e na conexão de diferentes realidades culturais e perspectiva, em que indivíduos com experiências e valores distintos necessariamente precisam interagir (Kunsch, 2018).

Essas diferenças podem, portanto, desencadear conflitos interpessoais, o que desvia o foco de atenção do trabalho, assim como gera comportamentos disfuncionais no ambiente de trabalho (Robbins, 2009; Araujo, 2021; Kundi *et al.*, 2022). A presença de mecanismos de controles culturais e de pessoal na organização, entretanto, pode não somente prever, como também atenuar o efeito negativo desses conflitos no desempenho no trabalho (Kundi *et al.*, 2022). Esses controles podem ainda impactar em mudanças que direcionam o comportamento aos objetivos organizacionais, além de corroborar no gerenciamento adequado em situações de conflitos interpessoais, por natureza, inevitáveis ao mesmo tempo que podem ser controláveis (Merchant; Van Der Stede, 2007; Bendassolli, 2012; Santos; Reis; Santos, 2023; Goebel; Weißenberger, 2017).

Embora a literatura sobre controle de gestão aponte a influência de comportamento como principal função para o alinhamento dos interesses dos funcionários (Merchant; Van Der Stede, 2007), pouco se sabe ainda acerca do efeito desses controles em entidades

públicas. No caso da Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE), organização selecionada para este estudo, a importância desses controles, isto é, o do comportamento para minimização de conflitos interpessoais é vista como estratégia para melhoria da gestão. Espera-se que, ao se reduzir conflito interpessoal, haja um aumento no desempenho em equipe. Merchant e Van Der Stede (2007) indicam que controles culturais são importantes para criar autocontrole entre membros de uma mesma equipe. Da mesma forma, indicam que o controle de pessoal, tais como treinamentos e seleções, podem desenvolver habilidades para um bom trabalho em equipe.

Lau e Cobb (2010) identificaram que os conflitos interpessoais impactam negativamente no desempenho no trabalho, assim como também foi evidenciado nos estudos de Kundi e Badar (2021), afetando a eficácia e a eficiência dos trabalhadores na realização de suas funções na organização (Bendassolli, 2012). Por conseguinte, um aprofundamento no entendimento sobre a influência dos controles gerenciais culturais e de pessoal, nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho, pode contribuir para o desenvolvimento da literatura de controle de gestão, além de trazer orientação prática para gestão de conflitos em ambiente organizacional.

A pesquisa, portanto, tem como objetivo analisar a influência dos controles de gestão, culturais e de pessoal nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho. Circunscrevendo a análise às organizações públicas, para as quais a contratação é feita por concursos e a influência política pode dificultar o estabelecimento de uma cultura clara, evidencia-se, geralmente, como um ambiente oportuno para o entendimento acerca da relação entre os controles de gestão, os conflitos interpessoais e o desempenho no trabalho. Nesse sentido, esta pesquisa terá como unidade de análise a Fundação Catarinense de Educação Especial, órgão governamental mantido pelo Estado de Santa Catarina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMAS DE CONTROLES CULTURAIS E CONFLITOS INTERPESSOAIS

Malmi e Brown (2008) propõem uma perspectiva ampla sobre os controles culturais, baseada em valores, símbolos e Clã (grupo unido por vínculos). Os autores ressaltam que esses controles não se restringem à simples transmissão de valores institucionais, mas também desempenham um papel relevante na criação de uma cultura que incentiva a comunicação e a colaboração entre os membros da organização. Para Flamholtz *et al.* (1985), a cultura

organizacional exerce uma influência de forma indireta no comportamento dos funcionários, em “praticamente todos os aspectos da interação organizacional, bem como nas atividades ao nível da gestão de topo” (Henri, 2006, p. 82). No entanto, os controles gerenciais funcionam como mecanismos que impactam diretamente o comportamento dos funcionários, direcionando o alcance dos objetivos da organização (Flamholtz *et al.*, 1985). Portanto, ainda que controles culturais e a cultura organizacional se diferenciem, ambos se correlacionam, pois são pertinentes ao contexto organizacional e influenciam no comportamento dos funcionários (Schein, 2010).

Merchant e Van Der Stede (2007, p. 85) afirmam que “controles culturais são projetados para encorajar o acompanhamento mútuo e exercem forte pressão para que os indivíduos não se desviem de padrões pré-estabelecidos”. Um controle cultural pode reforçar ou até mesmo modificar uma cultura que já é predominante, pois tem uma forte influência no comportamento das pessoas (Merchant; Van Der Stede, 2007). Por outro lado, a falta de controles gerenciais pode ser oportuna à instalação de culturas organizacionais que nem sempre se alinham aos objetivos da organização, tornando-se assim mais vulnerável ao surgimento de conflitos interpessoais.

Cabe à gestão a responsabilidade de alinhar estratégias de controles, tendo em vista a sua importância institucional. Merchant e Van Der Stede (2007) defendem que os códigos de condutas, códigos de ética, cultura organizacional, assim como a identidade organizacional, sua missão e visão bem definidos são fortes controles culturais que podem auxiliar no ambiente de trabalho. Diante disso, é visto que recompensas em grupos consolidam os controles culturais (Merchant; Van Der Stede, 2007).

O estudo de Beuren e Kaveski (2020), realizado com 126 gestores industriais, evidenciou que o sistema de crenças influencia positivamente no desempenho no trabalho e que a criatividade individual medeia essa relação de forma parcial ao evidenciar a estrutura de Malmi e Brown (2008), que relaciona o sistema de crenças como parte dos controles culturais. No entanto, o entendimento de Malmi e Brown (2008) é mais abrangente, sugerindo que os controles culturais não se restringem à comunicação de valores, mas a sua aplicação pode desenvolver uma cultura de comunicação e colaboração dentro da organização.

A pesquisa de Meilana (2019) retrata que uma organização com bons sistemas de controles culturais e de pessoal, especificamente quando aproximadas da motivação intrínseca dos funcionários, tende a um nível mais elevado de motivação no trabalho. O estudo reforça a ideia da influência desses controles no direcionamento do comportamento dos indivíduos, algo esperado pela organização, assim como seu impacto indireto na motivação, podendo

gerar comprometimento, lealdade e dedicação por parte dos funcionários (Merchant; Van Der Stede, 2007; Goebel; Weissenberger, 2017). Em consonância, De Oliveira *et al.* (2023) evidenciam uma relação positiva dos controles culturais e de pessoal no comprometimento dos funcionários com a organização. Os autores enfatizam ainda que a cultura organizacional, alinhada a valores e compartilhamento de crenças, são significativos para o aumento no comprometimento organizacional, sendo indicativo de bom desempenho no trabalho (Kim *et al.*, 2017).

Merchant e Van Der Stede, (2007) descrevem que mecanismos de controle costumam ser mais eficientes quando os membros do grupo estão conectados por vínculos emocionais, o que inclui pressões sociais e morais mais intensas do que as previstas em documentos da organização. Nesse sentido, uma maior interação e proximidade entre líderes e colaboradores permitem que os líderes transmitam os valores, as políticas e as regras da organização, fortalecendo a confiança dos funcionários (Kowalski; Swanson, 2005). Entretanto, Kunsch (2018) atribui à comunicação um papel estratégico nestas relações, pois agrega valor e liga as diferentes percepções e os pontos de vistas em torno de objetivos comuns da organização. Chatterjee e Kulakli (2015) ressaltam ainda que a falta de comunicação e informação no ambiente organizacional gera desconfiança entre os funcionários, podendo impactar em conflitos interpessoais.

Os conflitos interpessoais afetam a qualidade moral dos colaboradores e enfraquece o espírito de equipe, resultando em má comunicação, em falta de confiança, em redução da motivação e em queda da produtividade, podendo impactar em até pedidos de demissão (Barki; Hartwick, 2004; Abugre, 2020; Okwayagara, 2024). Tais conflitos refletem em atitudes disfuncionais que podem impactar em falta de comprometimento e lealdade na organização (Gesing; Ferrareze; de Brito Farias, 2021). Além disso, são oportunos para um ambiente de trabalho hostil e disfuncional (Robbins, 2009). Dessa forma, a adoção de controles culturais pode ser uma medida para reduzir conflitos interpessoais e direcionar o comportamento dos funcionários para uma conduta desejada no ambiente de trabalho, alinhadas a normas e valores estabelecidos pela organização (Goebel; Weissenberger, 2017).

Neste sentido formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1. Os controles culturais têm efeito negativo nos conflitos interpessoais.

2.1.1 Sistemas de Controles de Pessoal e Conflitos Interpessoais

Para Merchant e Van Der Stede (2007), o uso do controle de pessoal configura-se em uma estratégia eficiente, pois trata-se de um controle que oferece ao funcionário as informações e condições necessárias para fazer o que deve ser feito. Esse controle auxilia no direcionamento dos profissionais na organização a partir de três eixos de delineamento: **(1)** a seleção e a colocação de empregados que buscam escolher profissionais que se alinhem aos objetivos da organização; **(2)** o treinamento tem o objetivo de assegurar que os funcionários tenham as informações necessárias para o desempenho de suas funções; e **(3)** projeto de trabalho e de recursos necessários. Com isso, a definição do trabalho é garantir que os funcionários tenham clareza sobre o que se espera deles e das funções que desempenham, que estejam alinhadas com suas habilidades e capacidades, além de estarem em sintonia com os objetivos organizacionais. O controle de pessoal, assim, busca construir uma consciência entre os funcionários para que eles se autorregulem (Merchant; Van Der Stede, 2007).

A gestão pública apresenta implicações específicas no que tange ao controle de pessoal, na seleção e na colocação de funcionários na organização. Esse processo demanda de maior complexidade, em decorrência de suas características legais, bem como da burocratização nos processos admissionais. Além disso, há de se não desconsiderar as demandas políticas que envolvem esse contexto organizacional (Ferreira *et al.*, 2010; Nascimento; Simões, 2011), visto que esse fator pode limitar a seleção de acordo com o perfil esperado pela organização. Entretanto, outras formas de aplicabilidade desses controles podem ser vislumbradas, pois, quanto mais complexa é uma organização, mais se diferenciam uma da outra na disposição de controle de pessoal (Van Der Kolk; Schokker, 2016).

O controle de pessoal tende a direcionar e modelar o comportamento de recém-chegados nas organizações (Norris; O'Dwyer, 2004). Essa condição é reforçada nos estudos de Dai e Fang (2023): ainda que não tenha uma ligação direta com controles gerenciais, há uma conversão com as ideias dos autores antecedentes, pois enfatiza o papel do líder no processo de inclusão de novos funcionários na organização. O estudo apontou que líderes inclusivos afetam positivamente a cultura organizacional dos novos integrantes, nas relações interpessoais e na socialização dentro da política organizacional, além de contribuir para o aprimoramento das competências profissionais dos funcionários. Ademais, também estimula o sentimento de pertencimento, por meio de vínculos afetivos dentro da organização, contribuindo nas relações sociais, no compartilhamento de informações, com a cultura organizacional, em políticas e à aquisição de habilidades necessárias para o desempenho no trabalho, além de evitar conflitos interpessoais (Dai; Fang, 2023). Essa prática se assemelha

com as propositivas dos controles culturais e de pessoal na organização (Goebel; Weißenberger, 2017).

O treinamento, como uma medida do controle de pessoal, pode minimizar a falta de conhecimento para o desempenho da função. Esse mecanismo contribui no processo de compartilhamento de informações e orienta o funcionário ao que é esperado dele na organização (Merchant; Van Der Stede, 2007). Lacerda e Abbad (2003, p 78) afirmam que o treinamento é uma das alternativas que podem afetar positivamente o desempenho no trabalho, no desenvolvimento de conhecimentos e de habilidades necessárias para que o funcionário desempenhe de suas funções. No entanto, Robbins (2009) ressalta a importância de as organizações levarem em conta as diferenças individuais, disponibilizando múltiplos métodos de ensino e diferentes estilos de aprendizagens, que sejam acessíveis a todos os envolvidos nesse contexto. Ademais, a aprendizagem é vista como uma forma de modelar comportamentos desejáveis pela organização (Robbins, 2009).

Os estudos de Santos, Sallaberry e Mendes (2022), realizados em uma organização pública, com aplicação de questionários com 468 funcionários, investigou a influência dos controles gerenciais na congruência de objetivos entre funcionários e a organização. Os resultados demonstraram que o controle de pessoal foi significativo na modalidade de trabalho para conformidade de objetivos. Além disso, também indicaram que medidas como treinamento podem fortalecer a percepção de eficiência dos funcionários. Em contrapartida, a nível individual, medidas mais intensas de controles de pessoal podem ser negativas, reduzindo a congruência de objetivos entre os funcionários e a organização. Para Klein e Colauto (2020), a congruência de objetivos entre funcionários e a organização influencia diretamente nas atitudes e nos comportamentos dos funcionários, pois reflete na satisfação e no comprometimento organizacional.

Os conflitos interpessoais podem gerar uma série de problemas na organização que afetam o comportamento dos funcionários de forma negativa, sendo prejudicial às relações interpessoais (Barki; Hartwick, 2004; Cunha *et al.*, 2023). Ademais, conforme Benitez *et al.*, (2021) a presença de conflitos interpessoais pode impactar em níveis de insatisfação e esgotamento no trabalho, afetando negativamente o bem-estar (Losada-Otalora; Peña-García; Sánchez, 2020), o desempenho no trabalho dos funcionários e a tomada de decisões gerenciais (Abugre, 2020). Podem, ainda, reforçar sentimentos de desconfiança entre funcionários e seus líderes (Robbins, 2009). Portanto, podem dificultar o desenvolvimento de atitudes positivas dos funcionários em relação aos valores e objetivos da organização (Wang; Wang; Chang, 2019).

No entanto, o controle de pessoal tem um papel de motivar relações positivas (Long, 2018). Diante disso, propõe-se a seguinte hipótese:

H2. Os controles de pessoal apresentam um efeito negativo nos conflitos interpessoais.

2.1.2 Conflitos Interpessoais e o Desempenho no Trabalho

Os conflitos interpessoais na organização, na concepção de Barki e Hartwick (2004), ocorrem em virtude das trocas sociais entre partes interdependentes, diante de desacordos, interferência e emoção negativa. Semelhantemente, a visão de Robbins (2009) define os conflitos interpessoais como um processo dinâmico que tem início quando uma das partes percebe que a outra interfere negativamente em algo que considera importante. Essa incompatibilidade pode resultar de objetivos conflitantes, de interpretações divergentes de fatos ou mesmo de desacordos em relação às expectativas de comportamento, entre outros fatores. Assim, o conflito surge quando há a percepção de divergência entre as necessidades, interesses ou valores das partes envolvidas, o que pode gerar tensão e disputas entre elas.

Para Kothe (2007), Robbins (2009), e Nascimento e Simões (2011), os conflitos interpessoais são inevitáveis, inerentes às relações humanas e de suas trocas sociais, que em decorrência de incompatibilidades por diversas causas — como as diferenças pessoais, a má comunicação e os problemas estruturais, como já vistos anteriormente por Robbins (2009) — podem resultar em conflitos dessa natureza. Neste sentido, Beirão (2021) enfatiza que conhecer as causas dos conflitos pode contribuir com formas de melhor gerenciá-los.

Os conflitos interpessoais são visto como negativos e prejudiciais à organização (Ferreira *et al.*, 2010; Haq, 2011). Seus efeitos podem ter impactos como o estresse e insatisfação no trabalho, redução no nível de comunicação, desconfiança e falta de comprometimento com a organização, além de insegurança na tomada de decisão (Bruk-Lee; Spector, 2006; Ferreira; Vieira, 2009; Haq, 2011; Gesing; Ferrareze; De Brito Farias, 2021). Além também de poder resultar ainda na rotatividade de funcionários (De Clercq; Belausteguigoitia, 2023), no desvio do foco de atenção na execução de tarefas e influenciando comportamentos contraproducentes, conforme visto nos estudos de Kundi *et al.* (2022). Os funcionários, quando estão envolvidos em conflitos interpessoais, tendem a sentir exaustão emocional, afetando seu bem-estar (Leung, 2008; Bernitez *et al.*, 2021; Kundi *et al.* 2022; Somaraju *et al.*, 2022). Somados aos achados anteriores, Benitez *et al.* (2021) complementam

que os conflitos interpessoais podem desencadear esgotamento nos funcionários, reduzir a satisfação deles, impactar em mal-estar e, sobretudo, afetar negativamente no desempenho no trabalho na organização (Zhang *et al.*, 2023).

Para Sonnentag e Frese (2002), e Campbell e Wiernick (2015), o desempenho no trabalho é um construto complexo que envolve um agrupado de comportamentos dos indivíduos no cumprimento de suas atribuições, de acordo com os resultados esperados pela organização. Sonnentag e Frese (2002) destacam ainda que fatores individuais e contextuais são relevantes para o construto de desempenho no trabalho, pois englobam uma série de variáveis que são consideradas em virtude de seus aspectos e influências no desempenho de suas funções no trabalho, como competência, personalidade, motivação, condições laborais e a cultura organizacional (Lacerda; Abbad, 2003; Coelho Júnior; Borges-Andrade, 2011; Bendassolli, 2012).

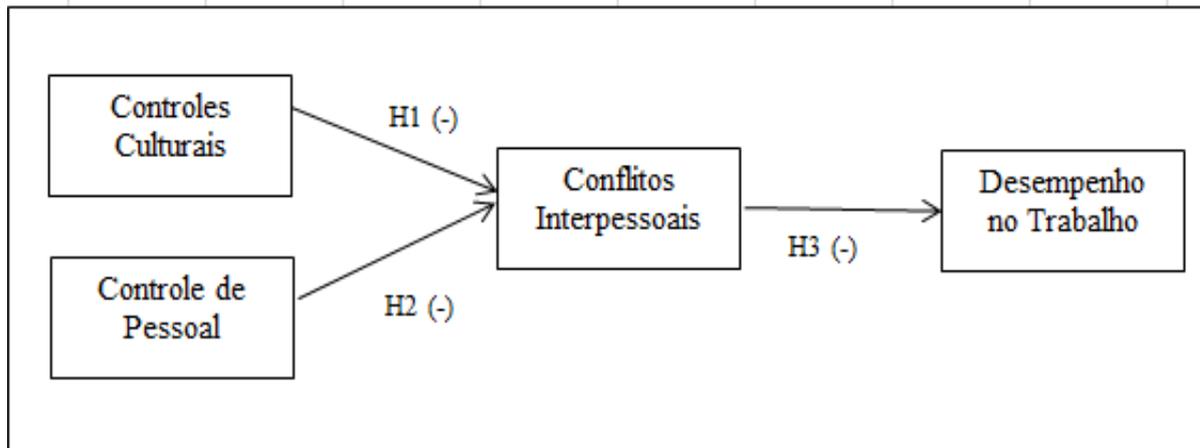
Santos, Reis e Santos (2023) retratam também a relevância das dinâmicas sociais no setor público e das relações interpessoais no desempenho no trabalho, principalmente quando estas relações estão estremecidas em decorrência de conflitos interpessoais no ambiente laboral. Segundo Kundi *et al.* (2022 p.106), “pode apresentar efeitos negativos emocional e atitudinal”, afetando diretamente o desempenho e podendo resultar em comportamentos contraproducentes na organização (Kundi; Badar, 2021).

Diante do exposto, desenha-se a quarta hipótese:

H3. Os conflitos interpessoais têm efeitos negativos no desempenho no trabalho.

O modelo teórico ilustrado na Figura 1 apresenta a relação hipotética dos sistemas de controles culturais e de pessoal e seu efeito nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho. As hipóteses retratam os efeitos positivos que esses dois controles podem influenciar nos conflitos interpessoais, sendo **H1 controles culturais** e **H2 controle de pessoal**. Isso também corresponderá com o efeito positivo dos conflitos interpessoais no **desempenho do trabalho na H3**.

Figura 1 – Modelo teórico da pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores.

3 METODOLOGIA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo se coloca como de ordem descritiva com abordagem quantitativa, de levantamento ou *survey*. A pesquisa, com o intuito de atender ao objetivo, nesse sentido, irá analisar e descreverá o efeito dos controles culturais e de pessoal nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho. A pesquisa descritiva tem como objetivo registrar, descrever, analisar e interpretar dados de uma investigação (Marconi; Lakatos, 2005).

A pesquisa foi conduzida no campus da FCEE, uma instituição pública estadual responsável pela formulação e coordenação das políticas de educação especial no estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 2006). A FCEE é uma instituição de natureza complexa e atualmente conta, em seu campus, com 406 funcionários públicos estaduais. Sua estrutura organizacional divide-se em duas grandes áreas: a área meio (administrativa) e a área fim (técnica). O campus da FCEE contempla serviços que atendem pessoas com atraso global no desenvolvimento, deficiência (visual, auditiva, intelectual, física e múltipla), transtorno do espectro autista, transtorno de déficit de atenção/hiperatividade e altas habilidades/superdotação. Os participantes da pesquisa são funcionários públicos que trabalham no campus da FCEE desempenhando funções técnicas e administrativas e nas áreas de gestão.

A seguir, apresentam-se os construtos da pesquisa conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Dimensão, definição e autores dos construtos da pesquisa.

Dimensão	Definição	Autores
Controles Culturais	São mecanismos de controles que encorajam o engajamento do funcionário para não se desviar de normas e valores organizacionais, como código de conduta, missão, valores e a cultura organizacional.	Merchant e Van Der Stede (2007); Malmi e Brown (2008); Goebel e Weißenberger (2017).
Controle de Pessoal	Refere-se a mecanismos que direcionam o comportamento aos objetivos organizacionais. Delineados por seleção, treinamento e recursos necessários para execução das funções.	Merchant e Van Der Stede (2007); Malmi e Brown (2008); Goebel e Weißenberger (2017).
Conflitos Interpessoais	Processo que ocorre entre duas ou mais pessoas, em decorrência da oposição, desacordo e com interferência de emoções negativas.	Barki e Hartwiick (2004); Robbins (2009); Lalegani <i>et al.</i> (2019).
Desempenho no trabalho	Refere-se ao conjunto de comportamentos demonstrados pelo indivíduo ao desempenhar suas atribuições e responsabilidades, os quais produzem resultados para a organização.	Coelho Júnior e Borges-Andrade, (2011); Campbell e Wiernik (2015). Sonnentag e Frese (2002).

Fonte: elaborado pelos autores.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram aplicados questionários na modalidade *online*, por meio da ferramenta do *Google Forms*, com questões assertivas. O instrumento foi dividido em dois blocos: no primeiro, buscou-se conhecer o perfil demográfico dos respondentes; enquanto que, no segundo, foi direcionado para os construtos teóricos da pesquisa. Ao todo, o segundo bloco do questionário contou com 23 questões assertivas organizando-se da seguinte maneira: seis questões relacionadas a conflitos interpessoais, onze questões de controles culturais e de controle de pessoal e seis questões sobre desempenho no trabalho. Foi utilizado escalas *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

De início, foi realizado uma teste de aplicação dos questionários com uma pequena amostra de funcionárias e, após sugestões dessas participantes, correções foram realizadas para o alinhamento do instrumento de coleta de dados da pesquisa. Já como ferramenta de pesquisa propriamente dita, o questionário ficou disponível para toda a amostra de participantes pelo período de 30 dias na plataforma do *Google Forms*, com *link* enviado no e-mail institucional de cada servidor. Ao final do período, obteve-se uma amostra com 167 respostas válidas para o estudo, correspondendo a 41,13% dos funcionários do campus da FCEE.

Importante destacar também que a participação dos funcionários foi livre e espontânea, podendo optar pela desistência em qualquer momento que assim desejasse. O estudo teve o cuidado ético, com aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa sob **Parecer n.º 6.799.504**. Houve o cuidado com o sigilo dos participantes envolvidos, conforme disposto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado pelos participantes da pesquisa.

Na tabela 1, são apresentados os dados característicos da amostra.

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.

O perfil demográfico da amostra de 167 respondentes ilustrado na Tabela 1 traz alguns dados relevantes para pesquisa. O gênero feminino é predominante ao representar 82% dos participantes, enquanto o gênero masculino corresponde a 18% da amostra. A área da educação tem maior proporcionalidade, com 63,48%, que as demais áreas, com 36,52%. Isso pode ser explicado pelo viés da instituição ser na área educacional. Os efetivos foram mais participativos no estudo, representando 65,9%, se comparado aos ACTs (34,1%). Com relação à formação, devido à especificidade da amostra com as múltiplas áreas na organização, categorizou-se como formação em pedagogia, que apresentou 50,9%, e não pedagogia, com 49,1% dos participantes. Quanto ao nível de escolaridade, obteve-se incidência maior em nível de especialização (61,1%), seguidos de nível médio e ou graduação (25,14%) e, em menor quantidade, mestrado ou doutorado (13,76). Por fim, 83,8% identificaram que não tem função de chefia, enquanto 16,2% responderam que possuem essa função — fato que evidencia a participação efetiva dos gestores nesta pesquisa, pois houve a participação de 27 gestores, um número representativo do que dispõem na estrutura do organograma da FCEE.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISES DOS DADOS

Para análise dos dados, adotou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (*Structured Equation Modeling* – SEM), considerada por meio dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* - PLS), como indicado por Hair *et al.* (2019). Optou-se pela técnica por ser um método vantajoso, com caráter mais flexível para testar modelos de ordem psicológica que envolve variáveis latentes, o que permite criar escores de construtos com bases correlacionadas. Além disso, possibilita a modelagem dos erros de medição para variações observadas, além da análise de relações de mediação e moderação dentro de um único modelo (Nitzl, 2016; Hair *et al.*, 2019). Foram utilizadas as ferramentas do software *Microsoft Excel* e *Statistical Package for the Social Science 5* (SPSS-5), para a organização e condensação dos dados, e o software *Smart PLS3*, para análise fatorial confirmatória das assertivas. A aplicação do modelo foi significativa, pois permitiu uma análise multivariada dos construtos latentes, como também das suas correlações de dependências, incluindo as hipóteses testadas e a relevância da amostragem dos 167 respondentes (Nitzl, 2016; Hair *et al.*, 2019).

A avaliação dos resultados dividiu-se em duas etapas, como previsto por Hair *et al.* (2019). Na primeira etapa, analisou-se o modelo de mensuração, conferindo a confiabilidade e a validade dos construtos. A confiabilidade foi avaliada utilizando o *alfa de Cronbach* e a *Confiabilidade Composta (CR)*. Para ambos os indicadores, são recomendados valores entre 0,70 e 0,95. A validade do modelo foi verificada por meio das validades convergentes e discriminantes. Para medir a validade convergente, foi calculada a Variância Média Extraída (AVE) dos construtos, conforme recomendado para valores superiores a 0,50. Na segunda etapa, avaliou-se o modelo estrutural que testou as hipóteses da pesquisa, sendo esses últimos examinados por meio das técnicas de *Bootstrapping* e *Blindfolding* (Hair *et al.*, 2019).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Pelo modelo de mensuração, foi possível analisar a confiabilidade e a validade dos construtos da pesquisa, como também mensurar que os construtos são confiáveis, uma vez que a Confiabilidade Composta das variáveis está de acordo com o limite de 0,70 (Hair *et al.*, 2019). Importante destacar que foi excluído um total de 09 assertivas do questionário, em virtude de condições reversas, por não resultarem em aumento dos valores da AVE e da CR (Hair *et al.*, 2019).

As Tabelas 2 e 3 apresentam os resultados alcançados pela pesquisa.

Tabela 2 – Resultados de carregamentos, confiabilidade e validade do construto.

Construtos	Questões	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Controles Culturais	CCO1	0,794	0.872	0.902	0.609
	CCO2	0,827			
	CCO3	0,793			
	CCO4	0.857			
	CC05	0,816			
	CC06	0,829			
Controle de Pessoal	CP01	0.829	0.759	0.847	0.583
	CP02	0.767			
	CP03	0.793			
	CP04	0.654			
Conflitos Interpessoais	CI04	0,568	0.691	0.816	0.605
	CI05	0.832			
	CI06	0.894			
Desempenho no Trabalho	DT02	0.902	0.401	0.756	0.614
	DT05	0.645			

Nota: Nota: CC = Controles culturais; CP = Controle de Pessoal; CI = Conflitos Interpessoais DT = Desempenho no trabalho; AVE = Variância Média Extraída; CR = Confiabilidade Composta, VIF = Fator de Inflação de Variância.

Fonte: elaborada pelos autores.

A validade da AVE foi verificada e considerada adequada com um valor igual ou superior a 0,50 (Hair *et al.*, 2019), convergindo com a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker que consta na tabela 3.

Tabela 3 – Validade Discriminante (Fornell-Larcker)

Fornell-Larcker	1	2	3	4
1. Conflitos Interpessoais	0,778			
2. Controles Culturais	-0,578	0,780		
3. Controle de Pessoal	-0.586	0,769	0.764	
4. Desempenho no Trabalho	-0.574	0.606	0.639	0.784

Fonte: elaborada pelos autores.

Diante dos dados acima, verifica-se que os indicadores obtidos na análise do modelo de mensuração, conforme dispostos nas Tabelas 2 e 3, estão em conformidade com os valores sugeridos pela literatura (Hair *et al.*, 2019), com exceção do Alfa Cronbach, que apresentou valor inferior a 07. Por outro lado, o valor de CR validou os construtos, ao que permite aferir a confiabilidade e validade do modelo. Por fim, não houve problemas de multicolineariedade na análise das variáveis.

4.2. MODELO ESTRUTURAL

No modelo estrutural, foram testadas as três hipóteses: H1, que previa que os controles culturais têm efeito negativo nos conflitos interpessoais, H2, que presumia que os controles de pessoal apresentam um efeito negativo nos conflitos interpessoais, e H3, que pressupunha que os conflitos interpessoais têm efeito negativo no desempenho no trabalho. Por meio do coeficiente de caminho beta (β), t-valor, p-valor e a decisão para cada hipótese proposta, foi utilizada a técnica *Bootstrapping*, considerando 5.000 subamostras com enviesamento corrigido e acelerado (Hair *et al.*, 2019). Além disso, o modelo estrutural foi avaliado considerando o coeficiente de correlações quadradas múltiplas (R^2), que reflete a validade preditiva do modelo.

Abaixo, a Tabela 4 apresenta os coeficientes dos caminhos, os valores associados, sua significância e as análises de VIF e R^2 (Hair *et al.*, 2019).

Tabela 4 – Resultado do teste de Hipóteses.

Hipóteses	Beta (β)	t-value	p-value	Decisão
Efeito direto				
CC -> CI (H1)	-0.311	3,181	0.000***	Aceitar
CP -> CI (H2)	-0.347	3,763	0.001***	Aceitar
CI -> DT (H3)	-0.574	10,297	0.000***	Aceitar
Efeito indireto				
CC -> CI -> DT	0.179	2,901	0.004***	
CP -> CI -> DT	0.199	3.268	0.001***	
	R²	VIF	Hipóteses	
CI	0.383	2,196	CC -> CI (H1)	
DT	0.329	1,785	CP -> CI (H2)	
		1,489	CI -> DT (H3)	

Nota 1: CC = Controles culturais; CP = Controle de Pessoal; CI = Conflitos Interpessoais DT = Desempenho no Trabalho; VIF = *Variance Inflation Factor* ; significativa ao nível de ***99%.

Fonte: elaborada pelos autores.

Os resultados apresentados na Tabela 4 indicaram suporte para cada hipótese testada. Todas as hipóteses (H1, H2 e H3) foram estatisticamente significativas ao nível de 1% e foram aceitas (p -value <0,01). Tanto a medição dos construtos na relação direta quanto indireta foram significativas. Os valores estatísticos do coeficiente de (R^2) confirmam a variância examinada dos conflitos interpessoais (38,3%) e do desempenho no trabalho (32,9

%). Quanto à capacidade da modelagem, observou-se a ausência de multicolinearidade, com valores de VIF inferiores a 5,00 (Hair *et al.*, 2019). Além disso, o coeficiente de determinação para conflitos interpessoais foi de 0,383. Isso significa que os respondentes identificam que há 38,3 % de conflitos pessoais no contexto da organização, que podem ser advindos de vários fatores não explicados neste estudo.

Diante dos resultados na Tabela 4, pode se observar uma significativa relação do efeito dos sistemas de controles culturais e de pessoal nos conflitos interpessoais, conforme previsto em H1 e H2. Os valores apresentados na Tabela 4 demonstraram que o valor de significância direta dos controles culturais e de pessoal apresentou um efeito negativo, que explica a relação inversa das variáveis para redução de conflitos interpessoais, com significância de ($\beta = -0,311$; $p < 0,01$) para controles culturais e ($\beta = -0,347$; $p < 0,01$) para os controles de pessoal. Isso reforça a relevância de esses controles estarem embutidos no contexto da organização, conforme apontado por Merchant e Van Der Stede, (2007), e Goebel e Weißenberger (2017). Os resultados indicam, ainda, que os conflitos interpessoais obtiveram uma relação negativa com o desempenho no trabalho, demonstrando um efeito direto de ($\beta = -0,574$).

No entanto, avalia-se que indiretamente o efeito dos controles culturais e de pessoal no desempenho no trabalho influencia positivamente, pois, ao minimizar os conflitos, observaram-se melhores resultados no desempenho no trabalho com ($\beta = 0,179$; $p < 0,05$, $\beta = 0,199$; $p < 0,01$). Esses resultados demonstram que os controles culturais e de pessoal obtiveram resultados estatisticamente significativos no desempenho no trabalho, ainda que de forma indireta, pois teve um crescente aumento no coeficiente relacionado ao desempenho no trabalho quando comparado com efeito direto dos conflitos interpessoais.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As hipóteses foram comprovadas e os resultados obtidos estão devidamente validados. A H1, que previa que os controles culturais exercem um efeito negativo nos conflitos interpessoais, foi aceita e apresentou nível estatisticamente significativo. Essa confirmação, no estudo, indica que o uso desses controles pode ser um forte aliado dos gestores, pois tende a influenciar o comportamento dos funcionários de forma implícita, por meio de valores e normas, assim como a cultura organizacional, tendendo a alinhar o comportamento dos funcionários aos objetivos organizacionais, como apontados na literatura de controles gerenciais por Merchant e Van Der Stede (2007), e Goebel e Weißenberger (2017).

Contudo, os respondentes da pesquisa reforçaram os achados literários, pois demonstraram uma redução de ($\beta = -0,311$) de 31% de conflitos interpessoais, que podem ser

mitigados mediante a aplicabilidade desses controles. Isso confirma a hipótese H1, como também evidencia que, na opinião dos funcionários, quando direcionados às assertivas de medidas de controles culturais como normas e valores, assim como a cultura organizacional, demonstraram que estes tendem a influenciar na redução de conflitos interpessoais. Desse modo, quanto mais controles culturais estiverem implicitamente integrados ao contexto da organização, maior será a probabilidade de reduzir conflitos interpessoais, pois quantitativamente os controles culturais, de forma direta, responderam ser mais efetivos na mitigação de conflitos se comparados aos controles de pessoal. Denota-se, assim, a influência e importância desses controles no ambiente do trabalho (Merchant; Van Der Stede, 2007; Goebel; Weißenberger, 2017).

Diante do exposto, nota-se que essas medidas de controles culturais são facilmente aplicáveis ao contexto da FCEE, uma vez que a organização já tem seus valores, missão e visão claramente definidos e alinhados aos objetivos organizacionais. Além disso, um código de conduta foi recentemente implantado na organização. Em consonância com a pesquisa, a FCEE, ao implantar e implementar estas medidas e outros controle culturais, pode contribuir significativamente na redução de conflitos interpessoais. Isso pode ser benéfico ao contexto da FCEE, diante da problemática existente de conflitos interpessoais que demonstraram afetar, de forma negativa, o desempenho no trabalho em 57,4% dos participantes, ou seja, uma parte do trabalho dos funcionários está sendo desviada para problemas dessa natureza organizacional. Isso é negativo para o contexto da FCEE, como apontado por Kundi *et al.* (2022).

A hipótese H2 também foi aceita e apresentou significância. Presumiu-se que os controles de pessoal têm efeito negativo nos conflitos interpessoais, indicando que os controles de pessoal influenciam, de forma benéfica, na redução de conflitos interpessoais com ($\beta = -0,347$; $p < 0,01$) e confirmando o que era previsto pela H2 neste estudo. O resultado demonstrou ainda que, de forma indireta, os controles de pessoal apresentaram um aumento de 19,9% no desempenho no trabalho quando mediados nos conflitos interpessoais. Isso pode ser explicado pela literatura de controles gerenciais ao enfatizar que esses controles apresentam mecanismos de direcionamento e motivação ao funcionário, assim como auxiliam os gestores nos processos gerenciais de seleção, alocação, treinamento, recursos e definições de papéis no trabalho (Merchant; Van Der Stede, 2007).

Tais medidas, se forem aplicadas no contexto da FCEE, podem contribuir na redução de conflitos interpessoais. O treinamento, principalmente no que concerne ao processo inicial dos funcionários na organização, tende a melhor direcionar e modelar o comportamento do ingressante, como apontado nos estudos de Dai e Fang (2023), que também enfatizam a importância dos líderes nesse processo inicial de ingresso na organização. Nesse sentido, para

o contexto da FCEE, esses controles podem ser muito significativos, haja vista que, devido às especificidades nos serviços prestados pela organização, necessariamente, há contratação de funcionários de múltiplas áreas como saúde, educação, assistência social e administrativa, divididos em dois quadros de contratação (civil e magistério). Essa divisão traz divergências entre os funcionários, pois impacta em falta de isonomia salarial, e nas diferenciações na carga horária de trabalho, propiciando o surgimento de conflitos interpessoais. Além disso, sendo uma organização pública, sua forma de admissão não permite uma seleção de acordo com o perfil profissional para o cargo. Portanto, o investimento em treinamento pode ser uma medida do controle de pessoal, que pode influenciar positivamente na redução de conflitos interpessoais. Observou-se, nos estudos aqui descritos, que os controles culturais de forma direta responderam quantitativamente melhor na mitigação de conflitos se comparados como os controles de pessoal.

Por fim, a H3, que pressupunha que os conflitos interpessoais afetavam negativamente o desempenho no trabalho, foi aceita evidenciando que conflitos dessa natureza são negativos ao ambiente organizacional. Esse resultado converge com a pesquisa de Lau e Cobb (2010), que identificaram o efeito negativo dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho, em virtude de incertezas no ambiente de trabalho. Os autores convergem com os estudos de Benitez *et al.* (2021) e Losada-Otalora, Peña-García e Sánchez, (2020) que apontaram evidências negativas dos conflitos interpessoais na satisfação e no bem-estar dos funcionários, refletindo negativamente no desempenho no trabalho e na tomada de decisões gerenciais (Abugre, 2020). Essa perspectiva é compartilhada por autores como Bruk-Lee e Spector (2006), Ferreira e Vieira (2009), Robbins (2009), Haq (2011), e Kundi e Badar (2021).

Esse resultado reforça a importância de haver medidas que possam auxiliar a gestão da FCEE no controle de conflitos interpessoais, pois a organização tem um número significativo de funcionários de diferentes especializações, pertencentes a quadros contratuais que diferentes, haja vista que isso divide o grupo por inúmeras questões (sobretudo quanto ao plano de carreira, às diferenças salariais e ao cumprimento de carga horária de trabalho).

Devido a isso, a instituição torna-se vulnerável para o surgimento de conflitos interpessoais, conforme evidenciado neste estudo. Aqui, ficou demonstrado que os conflitos dessa natureza existentes na organização afetam negativamente no trabalho dos funcionários. Assim, denota-se a importância da compreensão dessa problemática no contexto da FCEE, assim como a busca por medidas de controles, tendo em vista que a extinção desses conflitos não é possível.

Dessa forma, os controles culturais e de pessoal podem contribuir na tomada de decisões gerenciais, assim como para o estabelecimento de um clima ético que influencia na satisfação dos funcionários e no comprometimento organizacional (Miao, 2011; Monteiro *et*

al., 2020; De Oliveira *et al.*, 2023). Portanto, poderia não somente reduzir conflitos, como também gerenciá-los.

No contexto da FCEE, os dados quantitativos explicam não apenas a presença de conflitos interpessoais, mas também destacam as consequências negativas no desempenho dos funcionários, problema já evidenciado nos estudos de Ferreira *et al.* (2010) e Haq (2011). Entretanto, vale-se da descoberta de que bons sistemas de controles gerenciais como os culturais e de pessoal, incluídos neste contexto, podem reduzir conflitos interpessoais e consequentemente provocar melhorias no desempenho no trabalho (Merchant; Van Der Stede, 2007; Malmi; Brown, 2008; Goebel; Weißenberger, 2017).

Neste sentido, os resultados apontados nesta pesquisa evidenciaram que mecanismos de controles gerenciais culturais e de pessoal podem influenciar de forma benéfica para reduzir conflitos interpessoais e que, por consequência, eleva o desempenho no trabalho.

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou a influência dos sistemas de controles culturais e de pessoal na redução de conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho dos funcionários da FCEE. Os resultados explicam um efeito negativo dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho, assim como uma influência significativa dos controles culturais e de pessoal na mitigação de conflitos interpessoais. Os achados da pesquisa foram suportados pela literatura, que convergiu com os resultados encontrados. Nota-se que os controles culturais obtiveram um impacto significativo na redução de conflitos interpessoais, quando comparados aos controles de pessoal. Desse modo, na medida em que mais controles culturais forem implementados na organização, a tendência é reduzir mais conflitos interpessoais. Por outro lado, os controles de pessoal, indiretamente, apresentaram um efeito mais significativo no desempenho no trabalho. Desse modo, os controles culturais e de pessoal, embora distintos, complementam-se e trazem benefícios à organização, podendo promover resultados favoráveis em termos “cognitivos, emocionais e atitudinais” (Teles; Lunkes, Mendes, 2021, p. 287).

Dessa forma, os controles culturais e de pessoal podem contribuir na mitigação de conflitos interpessoais, o que indiretamente pode resultar em melhorias no desempenho no trabalho. Esses resultados demonstraram que, efetivamente, esses mecanismos tendem a auxiliar os gestores de forma positiva nessa problemática de conflitos interpessoais, podendo ser uma forma eficaz de controle para a redução de conflitos dessa natureza. Neste sentido, sugere-se à gestão da FCEE a adoção desses controles no contexto da organização, pois podem auxiliá-los nas tomadas de decisão e na orientação e direcionamento do comportamento dos funcionários, de acordo com o que é esperado pela organização

(Merchant; Van Der Stede, 2007; Goebel; Weißenberger, 2017). Diante da complexidade organizacional que é a FCEE, com suas especificidades técnicas e enquanto instituição pública, adotar essas medidas de controles gerenciais — que já evidenciaram sua importância na mitigação de conflitos interpessoais no presente estudo — seria um ganho tanto para a organização, pois iria ajudar na redução de uma problemática que afeta o trabalho, como podem ainda reforçar comprometimento organizacional dos funcionários (Kleine; Weißenberger, 2014), haja vista de serem ferramentas gerenciais que já estão implícitas no contexto. Resta, porém, serem implantadas pela gestão da organização.

Cumprido deixar claro que a pesquisa apresenta algumas limitações, como o fato de sua aplicabilidade ocorrer em apenas uma organização, limitando-a a uma generalização dos resultados. Além disso, pode haver algum tipo de viés, em respostas às assertivas do estudo, visto que se partiu das percepções dos funcionários. Outro ponto não menos importante é a limitada literatura de controles gerenciais, quando correlacionada a conflitos interpessoais, demonstrando a relevância desse estudo para literatura de controles gerenciais, assim como para FCEE ao trazer apontamentos significativos em resposta a problemática de conflitos interpessoais na organização.

Diante dos resultados, sugere-se que a gestão possa repensar na implementação desses controles, pois obtiveram valor de significância considerado pelos funcionários, denotando sua influência nesse contexto. Recomenda-se, por fim, que futuras pesquisas explorem mais a influência dos controles gerenciais culturais e de pessoal nos conflitos interpessoais, podendo também ampliar para outras variáveis do contexto organizacional.

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.

ARAUJO, Helena Machado Cabral Coimbra. **Relações humanas e conflitos interpessoais: Bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de conservação da biodiversidade – ICMBio. 2021.** 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021.

BARKI, Henri; HARTWICK, Jon. Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. **International journal of conflict management**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 216-244, 2004.

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.

BEUREN, Ilse Maria; KAVESKI, Itzhak David Simão. Influência dos sistemas de controle

gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. **Cadernos Ebape**. Brasília, v. 18, n. 3, p. 543-556, 2020.

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.

BOCHEL, Hugh; BOCHEL, Catherine. Local political leadership and the modernisation of local government. **Local Government Studies**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 723-737, 2010.

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.

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.

CHATTERJEE, Arindam; KULAKLI, Atik. A study on the impact of communication system on interpersonal conflict. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, [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.

DAI, Xinxing, FANG, Yangchun. Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. **Frontiers in Psychology**. [s. l.], v. 14, p. 01-10, 2023.

DE CLERCQ, Dirk; BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. How social interaction can prevent interpersonal conflict from inducing turnover intentions and diminishing championing behaviour. **International Journal of Organizational Analysis**, [s. l.], v. 31, n. 7, p. 3582-3602, 2023.

DE OLIVEIRA, Rosana Santos, *et al.* Influência dos controles informais no comprometimento organizacional e desempenho em escritórios de contabilidade. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [s. l.], v. 22, p. 34-36, 2023.

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.

FERREIRA, Leticia Corrêa Magalhães; VIEIRA, Adriane. Relações de poder no hospital: conflitos entre médicos e administradores hospitalares. **XXXIII Encontro da ANPAD – 2009. Anais ...** São Paulo, 2009.

FLAMHOLTZ, Eric G., *et al.*. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

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.

GOEBEL, Sebastian; WEIßENBERGER, Barbara E. The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. **Journal of Business Ethic**, v. 141, n. 3, p. 505-528. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>. Acesso em: 25 de maio de 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.

HAQ, Inam Ul. The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 25, p. 287-310, 2011.

HENRI, Jean-François. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, organizations and society**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 77-103, 2006.

KIM, Hyelin Lina et al. An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. **International Journal of Hospitality Management**, [s. l.], v. 61, p. 26-34, 2017.

KOWALSKI, Kellyann Berube; SWANSON, Jennifer Ann. Critical success factors in developing teleworking programs. **Benchmarking: An International Journal**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 236-249, 2005.

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.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [s. l.], n. 33, p. 13-24, 2018.

KLEIN, Luciana; COLAUTO, Romualdo Douglas. Perceptions of organizational justice in incentive contracts and their effect on congruence between personal and organizational goals. **Review of Business Management**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 582–607, 2020.

KLEINE, Christian ; WEIßENBERGER, Barbara E. Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. **Journal of Management Control**, [s. l.], v. 24, p. 241-266, 2014.

LAU, Rebecca S.; COBB, Anthony T. Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 898-917, 2010.

LACERDA, Érika Rodrigues M.; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração contemporânea**, v. 7, p. 77-96, 2003.

LEUNG, Alicia SM. Interpersonal conflict and resolution strategies: An examination of Hong Kong employees. **Team Performance Management: An International Journal**, [s. l.], v. 14, n. 3/4, p. 165-178, 2008.

LONG, Chris P. To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 70, p. 69-91, 2018.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>. Acesso em: 23 de Jun de 2024.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. [s. l.], Pearson Education, 2007.

MIAO, Ren-Tao. Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. **Journal of Behavioral and Applied Management**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 105-127, 2011.

MONTEIRO, Luana Silva *et al.* A importância da comunicação não-violenta (CNV) nas organizações públicas. **Revista Femass**, [s. l.], n. 2, [s. n.], 2020.

NASCIMENTO, Campos; SIMÕES, Janaina Machado. Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. São Paulo, **REGE**, v.18, n. 4, p. 585-603, 2011.

NITZL, Christian. The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. **Journal of Accounting Literature**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 19-35, 2016.

NORRIS, Gweneth; O'DWYER, Brendan. Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. **The British Accounting Review**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 173-196, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>. Acesso em: 13 abr 2024.

OKWAYAGARA, Lydia. Assessment Of The Effect Of Workplace Conflict On Employees Performance And Organizational Productivity A Case Study Of Kazo General Hospital.

University Research Repository Extension, Metropolitan. [s. l.], v. 3, p. 524-538, 2024.

LOSADA-OTALORA, Mauricio; PEÑA-GARCÍA, Nathalie; SÁNCHEZ, Iván D. Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well-being. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 63-90, 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pretice Hall, 2009.

SANTOS, Edicreia A.; SALLABERRY, Jonatas D.; MENDES, Alcindo C. A.. The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. **Revista de Gestão**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 287-299, 2022.

SANTOS. Salete, REIS. Emerson, SANTOS Maria L. Relacionamento Interpessoal na Administração Pública. **Revista F. T.**, [s. l.], v. 27, [s. n.], p. 01-30, 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Política de Educação Especial do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis: Secretaria de Estado de Educação, 2018.

SILVA, Caroline. da *et al.* Exploring the interdependence between gainsharing and performance evaluation in a credit union. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s. l.], v. 32, n. 87, p. 398-412, set. 2021.

SCHIEMAN, Scott; REID, Sarah. Job authority and interpersonal conflict in the workplace. **Work and Occupations**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 296-326, 2008.

SOEARDI, Eden K.; ILHAMI, Rizky; ACHMAD, Willya. The Role of Leadership in the Development of Public Organizations. **Journal of Governance**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 877-884, 2023.

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.

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.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** John Wiley & Sons, [s. l.], v.2, [s. n.], 2010.

TROTTIER, Tracey; VAN WART, Montgomery; WANG, XiaoHu. Examining the nature and significance of leadership in government organizations. **Public administration review**, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 319-333, 2008.

TELES, João; LUNKES, Rogério João; MENDES, Alcindo Cipriano Argolo. Efeitos interativos dos controles gerenciais, das avaliações cognitivas e reações emocionais no comprometimento afetivo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 271-292, 2021.

VAN DER KOLK, Berend; SCHOKKER, Tom. Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: an explorative case study. **Journal**

of **Management Control**, [s. l.], v. 27, p. 129-154, 2016.

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.

ZHANG, Jingqiang et al. RETRACTED ARTICLE: Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. **Annals of Operations Research**, [s.l.], v. 326, n. Suppl 1, p. 41-42, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04334-3>. Acesso em 10 jul 2024.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se, na primeira etapa do estudo, que os conflitos interpessoais obtiveram efeito negativo no desempenho no trabalho, advindos de causas como falhas de comunicação e diferenças de características pessoais, sendo ambos explicativos para o surgimento de conflitos interpessoais na FCEE. O teste de hipóteses comprovou a significância dos construtos, assim como demonstrou que problemas estruturais não denotam significância para os funcionários da FCEE. Contudo, a variável **falhas de comunicação** foi evidenciada como um fator determinante na influência de conflitos interpessoais no ambiente da FCEE. Diante da importância do construto, Silva (2018) e Gesing, Ferrareze, e de Brito Farias, (2021) destacam que o processo de comunicação influencia de forma significativa nas relações interpessoais, tornando-o um fator de extrema relevância no contexto organizacional.

Destaca-se, ainda, que 27,4%, da amostra evidenciaram que os conflitos interpessoais afetam o laboral dos funcionários, sugerindo assim que aproximadamente um quarto do tempo de trabalho dos funcionários pode estar sendo desviado para situações de conflitos interpessoais. Além disso, observou-se que gestores não consideram os conflitos interpessoais como um fator de significância no desempenho no trabalho, ou seja, para esse grupo, os conflitos interpessoais não afetam o desempenho dos funcionários, contrariando a percepção dos demais funcionários.

Na segunda etapa do estudo, constatou-se que houve contribuições significativas para literatura de controles gerenciais, especificamente dos controles culturais e de pessoal e sua influência nos conflitos interpessoais e no desempenho no trabalho. Os resultados demonstraram que os controles culturais e de pessoal obtiveram influência significativa para

redução de conflitos interpessoais em 38,3%, o que se explica pela correlação das variáveis independentes. Todavia, quando analisados separadamente, os controles culturais obtiveram maior relevância para os respondentes. Dito de outra forma, quanto mais medidas de controles culturais forem implementadas no contexto da FCEE, mais tende-se a reduzir conflitos interpessoais, melhorando, por consequência, o desempenho no trabalho. A pesquisa indicou ainda que os controles culturais e de pessoal têm influência positiva no desempenho no trabalho, ainda que de forma indireta mediada pelos conflitos.

Os conflitos interpessoais evidenciaram um efeito negativo no desempenho no trabalho, como confirmado nas duas etapas da pesquisa, convergindo com a literatura de conflitos interpessoais apontada no referencial teórico. Neste sentido, este trabalho reforça a ideia de que os conflitos interpessoais são negativos, como visto por grande parte da literatura, que os conectam como potenciais destrutivos das relações sociais e seus impactos na organização são prejudiciais ao desempenho no trabalho tanto individual como coletivo. Além de seus efeitos negativos, afetam a motivação, a satisfação e o bem-estar dos funcionários, influenciando negativamente no comprometimento e em todo o contexto organizacional (Barki; Hartwick, 2004; Bruk-Lee; Spector, 2006; Vecchio, 2008; Robbins, 2009; Ferreira *et al.*, 2010; Goebel; Weißenberger, 2017; Benitez *et al.*, 2021).

Outro ponto a se destacar diz respeito a algumas limitações da pesquisa. O estudo restringiu-se a analisar três causas específicas apontadas na literatura como as principais causas de conflitos interpessoais, ainda que possa haver outras causas na organização não evidenciadas na pesquisa. O estudo também se limitou às questões negativas de conflitos interpessoais, assim como seus efeitos no desempenho no trabalho dos funcionários públicos da FCEE. Ainda que haja literaturas que abordem os conflitos interpessoais ligados a tarefas, como positivos e até benéficos para organização, eles não foram inferidos nesta pesquisa, ficando de sugestão para futuras pesquisas.

Cabe ressaltar que não foi encontrada literatura que relacione diretamente os conflitos interpessoais e o desempenho no trabalho. Embora existam diversos estudos que abordem esses temas separadamente, a conexão explícita entre ambos ainda não foi amplamente explorada na literatura acadêmica. Do mesmo modo, também não se encontrou literatura que correlacione controles culturais e de pessoal relacionadas a conflitos interpessoais. Essa ausência indica uma lacuna de pesquisa, denotando a relevância desta pesquisa para a literatura de sistemas de controles gerenciais e de conflitos interpessoais.

Assim, conclui-se que essa temática de conflitos interpessoais é inesgotável, pois sempre haverá espaço para sua discussão no contexto do trabalho em virtude das interações

sociais que ocorrem nesse espaço, inevitavelmente. No entanto, quanto mais a organização estiver preparada para lidar com conflitos dessa natureza, menos seus impactos negativos podem afetar o desempenho no trabalho dos funcionários. Este estudo demonstrou que medidas de controles gerenciais, como os culturais e de pessoal, podem ser formas de controle de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho. Ainda que a pesquisa tenha sido limitada ao contexto da FCEE, os respondentes as identificaram com benéficas para a organização.

Desse modo, a pesquisa teve sua relevância constatada, pois respondeu aos objetivos do estudo e trouxe mais conhecimento sobre uma problemática existente no contexto da FCEE. Pesquisas futuras poderiam ampliar este estudo, abordando outras variáveis antecedentes de conflitos interpessoais, como também verificar se há alguma relação positiva entre os conflitos interpessoais e o desempenho no trabalho.

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.

ARAUJO, Helena Machado Cabral Coimbra. **Relações humanas e conflitos interpessoais: Bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de conservação da biodiversidade – ICMBio. 2021.** 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021.

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.

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_of_interpersonal_conflict_on_employee_satisfaction_and_productivity_in_the_workplace. Aces-so em: 18 jul. 2024.

BARKI, Henri; HARTWICK, Jon. Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. **International journal of conflict management**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 216-244, 2004.

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.

BEUREN, Ilse Maria; KAVESKI, Itzhak David Simão. Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. **Cadernos Ebape**. Brasília, v. 18, n. 3, p. 543-556, 2020.

BOCHEL, Hugh; BOCHEL, Catherine. Local political leadership and the modernisation of local government. **Local Government Studies**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 723-737, 2010.

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.

BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**. [s. l.]: Saraiva Educação, 2017.

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.

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.

CAMPOS, Tainá Rodrigues; CAMPOS, Gevair. **Processo de Negociação de Conflito Interpessoais**: Um estudo de caso com organizações públicas e privadas. **Gestão e Desenvolvimento**, [s. l.], n. 32, p. 68-89, 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.

COELHO, Fernando de S.; MENON, Isabela de O. **A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos**. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, p. 151 - 180, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i0.3497. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>. Acesso em: 28 jul. 2024

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.

DAI, Xinxing, FANG, Yangchun. Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. **Frontiers in Psychology**. [s. l.], v. 14, p. 01-10, 2023.

DE CLERCQ, Dirk; BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. How social interaction can prevent interpersonal conflict from inducing turnover intentions and diminishing championing behaviour. **International Journal of Organizational Analysis**, [s. l.], v. 31, n. 7, p. 3582-3602, 2023.

DE OLIVEIRA, Rosana Santos, *et al.* Influência dos controles informais no comprometimento organizacional e desempenho em escritórios de contabilidade. **Revista**

Catarinense da Ciência Contábil, [s. l.], v. 22, p. 34-36, 2023.

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, Leticia Corrêa Magalhães; VIEIRA, Adriane. Relações de poder no hospital: conflitos entre médicos e administradores hospitalares. **XXXIII Encontro da ANPAD – 2009. Anais ...** São Paulo, 2009.

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.

FLAMHOLTZ, Eric G., *et al.* Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

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.

GOEBEL, Sebastian; WEIßENBERGER, Barbara E. The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. **Journal of Business Ethic**, v. 141, n. 3, p. 505-528. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>. Acesso em: 25 de maio de 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.

HAQ, Inam Ul. The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 25, p. 287-310, 2011.

HENRI, Jean-François. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, organizations and society**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 77-103, 2006.

HUTAGALUNG, Inge. The function of interpersonal communication in conflict management organization. In: **SHS Web of Conferences**. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173300009>. Acesso em: 18 Jun 2024.

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.

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.

KIM, Hyelin Lina et al. An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. **International Journal of Hospitality Management**, [s. l.], v. 61, p. 26-34, 2017.

KLEIN, Luciana; COLAUTO, Romualdo Douglas. Perceptions of organizational justice in incentive contracts and their effect on congruence between personal and organizational goals. **Review of Business Management**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 582–607, 2020.

KLEINE, Christian; WEIßENBERGER, Barbara E. Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. **Journal of Management Control**, [s. l.], v. 24, p. 241-266, 2014.

KOWALSKI, Kellyann Berube; SWANSON, Jennifer Ann. Critical success factors in developing teleworking programs. **Benchmarking: An International Journal**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 236-249, 2005.

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.

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.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [s. l.], n. 33, p. 13-24, 2018.

LACERDA, Érika Rodrigues M.; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração contemporânea**, v. 7, p. 77-96, 2003.

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.

LAU, Rebecca S.; COBB, Anthony T. Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 898-917, 2010.

LEUNG, Alicia SM. Interpersonal conflict and resolution strategies: An examination of Hong Kong employees. **Team Performance Management: An International Journal**, [s. l.], v. 14, n. 3/4, p. 165-178, 2008.

LI, Danli; FLORES, Aaron. **Management Control System for Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Sweden**. [s. l.], [s. n.], p. 76, 2018.

LONG, Chris P. To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 70, p. 69-91, 2018.

LOSADA-OTALORA, Mauricio; PEÑA-GARCÍA, Nathalie; SÁNCHEZ, Iván D. Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator

- role of employee well-being. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 63-90, 2020.
- MALAKOWSKY, Halana Franciela; 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.
- MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>. Acesso em: 23 de Jun de 2024.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. [s. l.], Pearson Education, 2007.
- MIAO, Ren-Tao. Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. **Journal of Behavioral and Applied Management**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 105-127, 2011.
- MONTEIRO, Luana Silva *et al.* A importância da comunicação não-violenta (CNV) nas organizações públicas. **Revista Femass**, [s. l.], n. 2, [s. n.], 2020.
- MOTTA, Paulo Roberto Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração ode Empresas**, [s. l.], v. 53, n. 1, p. 82–90, jan. 2013.
- 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, Campos; SIMÕES, Janaina Machado. Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **REGE**, São Paulo v.18, n. 4, p. 585-603, 2011.
- NASCIMENTO, E. M; SAYED, K. M. L. Administração de conflitos. In: NASCIMENTO, E. M. SAYED, K. M. l. **Gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial, v.4. Curitiba: Gazeta do Povo, p. 47-56, 2002.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**, Trad. Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- NITZL, Christian. The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. **Journal of Accounting Literature**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 19-35, 2016.
- NORRIS, Gweneth; O'DWYER, Brendan. Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. **The British Accounting Review**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 173-196, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.11.004>. Acesso em: 13 abr 2024.

OKWAYAGARA, Lydia. Assessment Of The Effect Of Workplace Conflict On Employees Performance And Organizational Productivity A Case Study Of Kazo General Hospital. **University Research Repository Extension, Metropolitan**. [s. l.], v. 3, p. 524-538, 2024.

PIRES, José Calixto. de Souza.; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 81–104, jan. 2006.

QUEIROZ, Flávia Fernandes de. **Relações interpessoais no ambiente de trabalho: como o clima organizacional influencia no trabalho do funcionário público**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

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 Cavaleiro 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.

SANTOS, Edicreia A.; SALLABERRY, Jonatas D.; MENDES, Alcindo C. A.. The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. **Revista de Gestão**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 287-299, 2022.

SANTOS. Salete, REIS. Emerson, SANTOS Maria L. Relacionamento Interpessoal na Administração Pública. **Revista F. T.**, [s. l.], v. 27, [s. n.], p. 01-30, 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, [s. l.], v.2, [s. n.], 2010.

SCHIEMAN, Scott; REID, Sarah. Job authority and interpersonal conflict in the workplace. **Work and Occupations**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 296-326, 2008.

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, Caroline. da *et al.* Exploring the interdependence between gainsharing and performance evaluation in a credit union. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s. l.], v. 32, n. 87, p. 398–412, set. 2021.

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, 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.

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.

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.

SOEARDI, Eden K.; ILHAMI, Rizky; ACHMAD, Willya. The Role of Leadership in the Development of Public Organizations. **Journal of Governance**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 877-884, 2023.

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.

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.

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.

STRAUß, Erik; ZECHER, Christina. Management control systems: a review. **Journal of Management Control**, v. 23, p. 233-268, 2013.

TELES, João; LUNKES, Rogério João; MENDES, Alcindo Cipriano Argolo. Efeitos interativos dos controles gerenciais, das avaliações cognitivas e reações emocionais no comprometimento afetivo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. AA-2021.

TROTTIER, Tracey; VAN WART, Montgomery; WANG, XiaoHu. Examining the nature and significance of leadership in government organizations. **Public administration review**, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 319-333, 2008.

VAN DER KOLK, Berend; SCHOKKER, Tom. Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: an explorative case study. **Journal of Management Control**, [s. l.], v. 27, p. 129-154, 2016.

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.

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.

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.

ZHANG, Jingqiang et al. RETRACTED ARTICLE: Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. **Annals of Operations Research**, [s.l.], v. 326, n. Suppl 1, p. 41-42, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04334-3>. Acesso em 10 jul 2024.

ANEXO A – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO 1 EM PERIÓDICOS

Trabalho & Educação

← Voltar para Submissões

54458 / Campos et al. / Conflitos Interpessoais e Interface com o Desempenho no Trabalho Organizacional: Conflito Biblioteca da Submissão

Fluxo de Trabalho **Publicação**

Submissão **Avaliação** Edição de Texto Editoração

Arquivos da Submissão Q Buscar

201946	Documento suplementar.docx	7	Outros
		September 2024	
201944	_Artigo Revista Educação e Trabalho.docx	7	Texto do artigo
		September 2024	

Submissões

Fila 1 Arquivos Ajuda

Minhas Submissões Designadas Q Buscar Filtros Nova Submissão

54458 Campos et al. 0/2 Avaliação Visualizar v

Conflitos Interpessoais e Interface com o Desempenho no Trabalho Organizacional: C...

ANEXO B – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO 2 EM PERIÓDICOS

Educação, Sociedade & Culturas

← Voltar a Submissões

Fluxo de trabalho **Publicação**

Submissão **Revisão** Edição de Texto Produção

Ficheiros de Submissão Pesquisar

▶	5441	Versão final do artigo 2.doc	11 December 2024	Texto do Artigo
▶	5440	pagina de titulo.docx	11 December 2024	Página de título - com identificação

[Download de Todos os Ficheiros](#)

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) para ser participante da pesquisa intitulada “**A influência dos controles culturais e de pessoal nos conflitos interpessoais em interface com o desempenho organizacional**”, de responsabilidade dos pesquisadores indicados a seguir, vinculados a Fundação Catarinense de Educação Especial - FCEE/SC e pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – CSE - Centro Socioeconômico:

Pesquisadora Principal: Luciane Maria Augusto Campos - **Orientador:** Alcindo Cipriano Argolo Mendes.

Participantes da pesquisa: servidores efetivos da Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE/SC), com atuação no Estado de Santa Catarina.

A importância deste estudo consiste em verificar o efeito dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho na FCEE/SC, para que se tenha uma melhor compreensão acerca dessas duas dimensões na organização, o que poderá contribuir para gestão dos conflitos interpessoais e conseqüentemente pode haver um melhor desempenho no trabalho.

Caso tenha alguma dúvida, você pode solicitar informações sobre a pesquisa através dos contatos dos pesquisadores responsáveis pelo projeto, indicados ao final do documento e, se necessário, por meio do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa, indicado no item 11 deste documento. Você só participará desse estudo se desejar.

Caso não queira participar, pode desistir de sua participação a qualquer momento da pesquisa. Registramos que, caso desista, não haverá qualquer prejuízo ou benefício para você. Caso participe, você permitirá que a pesquisadora utilize os dados coletados.

Os dados coletados serão tratados de forma anonimizada, respeitando a resolução CNS 510/2016, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) e demais normas e legislação aplicáveis ao sigilo no tratamento de dados pessoais.

Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Caso se sinta esclarecido sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, pedimos que assinale a opção “SIM” para declarar, ao final desta página, que: “Declaro que li e compreendi o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concordo/aceito participar do projeto de pesquisa nos termos expostos neste documento”. Leia cuidadosamente o que se segue.

1. A pesquisa tem por objetivo “Verificar o efeito dos conflitos interpessoais no desempenho no trabalho”.
2. A participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário elaborado com 48 perguntas no total, que se dividem em três blocos. No primeiro bloco, consistem os dados pessoais e profissionais do respondente, com as questões enumeradas de 1 a 9 . No segundo bloco, as questões relacionadas aos conflitos interpessoais e às causas que os antecederam, refere-se às questões de 10 a 30. Já o terceiro bloco aborda questões relacionadas ao desempenho no trabalho, assim como aquelas que permeiam os sistemas de controles de gestão, culturais e de pessoal, enumeradas de 31 a 48. O questionário será aplicado por meio de formulário eletrônico, plataforma Google, ferramenta Google Forms. O tempo estimado para preenchimento do questionário é de aproximadamente de 20 minutos.
3. Os dados obtidos serão examinados quantitativamente para obtenção dos resultados da pesquisa. Os dados são sigilosos, serão tratados de forma anonimizada (sem identificação do participante) e só serão usados para fins científicos e práticos. A Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) e demais normas e legislação aplicáveis ao sigilo no tratamento de dados pessoais serão respeitadas, mantendo-se o sigilo e a privacidade em todas as fases da pesquisa.
4. Participando desta pesquisa, você estará contribuindo para o desenvolvimento científico em organizações públicas, principalmente no que se refere às relações interpessoais e ao desempenho no trabalho. O estudo ainda poderá contribuir com o desenvolvimento da literatura de controle de gestão, além de trazer orientação prática para gestão de conflitos em ambiente organizacional. Os participantes poderão acompanhar o desenvolvimento e os resultados da pesquisa, sempre que acharem necessário, por meio dos contatos da pesquisadora especificados ao final deste documento.
5. A pesquisa não apresenta riscos potenciais, exceto no que se refere à utilização do tempo do participante para responder ao questionário e eventual cansaço por esforço intelectual dispendido na obtenção da escolha das respostas teóricas mais adequadas à prática profissional adotada pelo participante.
6. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa. A legislação brasileira não permite o pagamento por sua participação na pesquisa e não estão previstas quaisquer

despesas. Entretanto, você tem o direito ao ressarcimento por despesas imprevistas comprovadamente associadas à pesquisa conforme disposto nos itens II.21 e IV.3.g da Res. 466/12 e Art. 2º., Inc. XXIV e Art. 9º., Inc. VII da Res.510/16.

7. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da pesquisa, o pesquisador principal se compromete a indenizar os participantes da pesquisa, conforme Art. 9, item VI e Art. 17 item II da Res. 510/16.
8. O participante tem o direito de recusar-se a participar da pesquisa ou retirar-se dela a qualquer momento, sem qualquer consequência/penalidade ou benefício.
9. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade. Caso desejarem, terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências; enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação. Os contatos para informações e esclarecimentos estão especificados ao final deste documento.
10. Os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa e os resultados poderão ser publicados, respeitando o sigilo, conforme indicado no item “3” deste documento.
11. Este projeto de pesquisa foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH-UFSC) - Resolução 510/16. O CEPSH-UFSC é um órgão colegiado que tem, como finalidade, resguardar os participantes de pesquisa, defendendo seus interesses, e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A pesquisa está aprovada sob o Parecer nº. 6.799.504/CEPSH/UFSC. O endereço para contato do CEPSH-UFSC é **Prédio Reitoria II, Rua Desembargador Vitor Lima n.º 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400**, Contato: (48) 3721-6094, E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br.

A pesquisadora declara que cumprirá as exigências da resolução CNS 510/2016, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) e demais normas e legislação aplicáveis ao sigilo no tratamento de dados pessoais. Informa também que o instrumento de coleta de dados foi elaborado com base no que dispõe o Código de Processo Civil – CPC e na literatura. Solicita, neste documento, sua autorização para utilização de suas respostas como fonte de dados para elaboração de dissertação de mestrado profissional com a temática “**A Influência dos Controles Culturais e de Pessoal nos conflitos Interpessoais em interface com o Desempenho no Organizacional**”.

Obs. A pesquisa será realizada por envio de e-mail, Google Forms, e o pesquisado só poderá iniciar o procedimento de responder ao questionário, após assinalar a opção “SIM”, na declaração apresentada abaixo. Caso tenha alguma dúvida sobre o estudo ou não queira mais fazer parte do mesmo, você pode entrar em contato com:

Pesquisadora Principal: Luciane Maria Augusto Campos, - lucianemariaa@gmail.com –
Telefone: (48) 984041760 - **Orientador:** Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes –
alcindoufsc@gmail.com - Telefone: (48) 9911-1712.