



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações Programa de
Pós-Graduação

Ana Paula do Nascimento de Souza

Entre o Conflito e o Desempenho:

O Papel Mediador do Estresse na Dinâmica do Desempenho

Brasília-DF

2024

Ana Paula do Nascimento de Souza

Entre o Conflito e o Desempenho:
O Papel Mediador do Estresse na Dinâmica do Desempenho

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Katia Puente-Palacios.

Brasília-DF

2024

Entre o Conflito e o Desempenho:
O Papel Mediador do Estresse na Dinâmica do Desempenho

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte comissão examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Katia Elizabeth Puente-Palacios (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília

Prof^ª. Dr^ª Maria do Carmo Fernandes (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde
Universidade Metodista de São Paulo

Prof^ª. Dr^ª Juliana Porto (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília

Prof^ª. Dr^ª Cláudia Pato (Membro Suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília

"Bendito o homem que confia no Senhor, e cuja confiança é o Senhor.

Porque será como a árvore plantada junto às águas, que estende as suas raízes para o ribeiro e não receia quando vem o calor, mas a sua folha fica verde; e no ano de sequeidão não se afadiga, nem deixa de dar fruto."

Jeremias 17:7-8

Agradecimentos

Agradeço a Deus que me sustenta, renova as minhas energias e me faz perseverante.

Agradeço aos meus pais que sempre me incentivaram a crescer e dar o meu melhor.

Agradeço aos meus filhos que são a minha inspiração diária para continuar evoluindo.

Agradeço ao meu esposo que acreditou em mim e que me acompanhou lado a lado nessa jornada.

Agradeço a minha orientadora Kátia, por me instruir, orientar e por tentar extrair o melhor de mim.

Agradeço aos meus colegas do Dequi e a minha turma de mestrado por toda ajuda e principalmente por me mostrarem que todo mundo passa por dificuldades, mas com o apoio certo, todas as barreiras são transponíveis.

Agradeço aos professores do PSTO, pelas aulas ministradas e por todo conhecimento transmitido.

Agradeço as professoras, Juliana Porto e Maria do Carmo, pelas orientações dadas que tanto fizeram diferença na finalização desse trabalho.

Resumo

Embora a relação entre conflito e desempenho, e estresse e desempenho sejam bem documentadas, a maioria dos estudos foca em tipos específicos de estresse e conflito e sua influência no desempenho. A compreensão das condições em que fenômenos subjacentes, como o estresse, medeiam essas relações ainda é limitada. Buscando contribuir com essa lacuna, o presente estudo teve como objetivo investigar, como o conflito (variável independente) influencia o desempenho (variável dependente) tendo essa relação mediada pelo estresse. O estudo quantitativo coletou dados de 317 funcionários de uma organização pública federal no Brasil por meio de questionário eletrônico. Foram utilizadas escalas psicométricas com indícios iniciais de validade para medir a percepção de conflito, de estresse e de desempenho. A análise fatorial exploratória (AFE) e confirmatória (AFC) foi aplicada para validar as estruturas das escalas, e a consistência interna foi confirmada pelo Alfa de Cronbach. As análises de dados incluíram correlação de Pearson e regressão hierárquica para investigar as relações entre conflito, estresse e desempenho. Os resultados mostram uma correlação positiva entre conflito de relacionamento e estresse de obstáculo e uma influência negativa desses fatores no desempenho individual. O papel mediador do estresse de obstáculo foi confirmado por meio de regressão hierárquica, revelando que o estresse de obstáculo medeia a relação entre conflito de relacionamento e desempenho, ampliando o impacto negativo do conflito de relacionamento.

Palavras-Chaves: conflito, estresse de desafio, estresse de obstáculo, desempenho, mediação.

Abstract

Although the relationship between conflict and performance, and stress and performance are well-documented, most studies focus on specific types of stress and conflict and their influence on performance. Understanding the conditions under which underlying phenomena, such as stress, mediate these relationships is still limited. Seeking to contribute to this gap, the present study aimed to investigate how conflict (independent variable) influences performance (dependent variable), with this relationship being mediated by stress. The quantitative study collected data from 317 employees of a federal public organization in Brazil through an electronic questionnaire. Psychometric scales with initial evidence of validity were used to measure the perception of conflict, stress, and performance. Exploratory (EFA) and confirmatory (CFA) factor analyses were applied to validate the scales' structures, and internal consistency was confirmed by Cronbach's alpha. Data analyses included Pearson correlation and hierarchical regression to investigate the relationships between conflict, stress, and performance. The results show a positive correlation between relationship conflict and hindrance stress, and a negative influence of these factors on individual performance. The mediating role of hindrance stress was confirmed through hierarchical regression, revealing that hindrance stress mediates the relationship between relationship conflict and performance, amplifying the negative impact of relationship conflict.

Keywords: conflict; challenge stress; hindrance stress; performance; mediation.

Sumário

Agradecimentos	5
Resumo	6
Abstract	7
Lista de Tabelas	x
Apresentação	11
Capítulo 1 - Desempenho	15
Desempenho do Indivíduo	16
Desempenho em Equipes	20
Capítulo 2 – Conflito	25
Modelos Teóricos	25
Dinâmica do Conflito nas Organizações	32
Conflito e Desempenho	34
Capítulo 3 – Estresse	36
Modelos Teóricos	37
Estresse Ocupacional	39
Estressores	40
Relação entre Conflito e Estresse	41
Tipos de Estresse	42
Estresse e Desempenho	44
Capítulo 4 – Hipóteses	46
Hipóteses h1 e h2: Conflito e Desempenho	46
Hipóteses h3 e h4: Conflito e Estresse	47
Hipótese h5 e h6: Efeito Mediador do Estresse	48
Capítulo 5 - Método	49
Amostra	49
Medidas	50
Escala de Conflito	50
Escala de Estresse	52
Escala de Desempenho	54
Procedimento de Coleta dos Dados	55
Análise dos Dados	55
Capítulo 6 - Resultados	56
Capítulo 7 - Discussão	62

Capítulo 8 – Considerações Finais	66
Referências	68

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perspectivas teóricas sobre desempenho do indivíduo.....	18
Tabela 2 - Característica da Escala de Conflito após o Ajuste	51
Tabela 3 - Característica da Escala de Estresse após o Ajuste	52
Tabela 4 - Característica da Escala de Desempenho após o Ajuste.....	54
Tabela 5 - Alfas de Cronbach das escalas aplicadas na pesquisa	57
Tabela 6 - Matriz de Correlação	58
Tabela 7 - Regressão Hierárquica.....	60

Apresentação

É de longa data que o desempenho no ambiente de trabalho tem chamado a atenção de governos, membros da sociedade e de pesquisadores de diversos campos de conhecimento. Esse interesse crescente está relacionado com a necessidade de alinhar o desempenho humano e das equipes às novas tecnologias e práticas organizacionais, buscando tornar indivíduos, equipes e organizações mais produtivas e inovadoras em um cenário de competitividade (Parker et al., 2017). Esse propósito tem início na revolução industrial e se expande até os dias atuais, ainda que mudanças fundamentais na compreensão do significado dos termos desempenho e produtividade tenham ocorrido progressivamente (Cascio, 2019).

A agenda de pesquisa no campo da Psicologia das Organizações também foi impulsionada por essa perspectiva histórica e inicialmente buscava compreender os mecanismos que melhoram o desempenho individual e de equipe (Tannenbaum & Cerasoli, 2012). Pesquisas iniciais, como as de Elton Mayo sobre a influência do ambiente no desempenho dos indivíduos e as de Kurt Lewin sobre a dinâmica dos grupos, tiveram um impacto significativo nesse campo (Kozlowski & Ilgen, 2006). Nesse ponto, o desempenho passa a ser definido como comportamentos e ações relevantes de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos para se atingir objetivos esperados no ambiente de trabalho (Sonnentag et al., 2008).

Na metade do século passado, os estudos direcionaram seu foco para a compreensão de como variáveis psicológicas e do ambiente organizacional influenciam o desempenho de indivíduos e equipes (Mathieu et al., 2008). Uma dessas variáveis é o conflito organizacional. O conflito pode ser definido como o resultado da interação entre indivíduos em um contexto de relações interpessoais, que ocorre quando uma parte percebe que a outra frustrou ou está prestes a frustrar seus interesses, crenças, valores ou objetivos (Humphrey et al., 2017).

A relação entre conflito e desempenho do indivíduo e das equipes tem sido debatida ao longo do tempo (Mikkelsen & Clegg, 2018). Pesquisas recentes questionam se o conflito pode, em certas condições, melhorar o desempenho (Behfar et al., 2008). Estudos têm explorado como diferentes tipos de conflito impactam positiva ou negativamente o desempenho (Bradley et al., 2017). Especificamente, dois tipos de conflitos merecem atenção: conflitos ligados à execução das tarefas (Conflito de Tarefas) e conflitos ligados a relacionamentos interpessoais (Conflito de Relacionamento) (Mikkelsen & Clegg, 2018).

Apesar de evidências de que certos tipos de conflitos possam ter aspectos positivos, não há consenso na literatura sobre a existência de uma relação positiva consistente (De Dreu & Weingart, 2003). Estudos sugerem que as condições sob as quais o conflito pode ser benéfico são específicas e a relação entre conflito e desempenho é bastante dinâmica (Loughry & Amason, 2001).

Compreender como e quando o conflito pode impactar positivamente o desempenho ainda é uma área que precisa ser explorada. Estudos sugerem que, sob certas condições, o conflito pode transformar-se em um fator positivo para o desempenho (O'Neill et al., 2013). Pesquisadores começaram a explorar como fenômenos subjacentes a essa relação interagem e influenciam o desempenho dos indivíduos e das equipes (Bradley et al., 2015). Abordagens contemporâneas estão investigando a dinâmica dessas relações, sobretudo como variáveis moderadoras influenciam as relações que levam ao desempenho.

Nessa perspectiva, enquanto variáveis moderadoras alteram a força ou a direção das relações entre variáveis independentes e dependentes, ajustando a intensidade dos efeitos (Aguinis et al., 2011), variáveis mediadoras intermediam essas relações. Variáveis mediadoras também ajudam a compreender os processos pelos quais variáveis independentes afetam variáveis dependentes (MacKinnon et al., 2007).

Na relação entre conflito e desempenho, alguns estudos mostram que o estresse, como resposta às demandas excessivas do trabalho, pode mediar a relação entre conflito e

desempenho (Lepine et al., 2005; Webster & Adams, 2020). Estresse ocupacional é uma resposta física e emocional do indivíduo, que ocorre quando as demandas do trabalho excedem sua capacidade para lidar com elas (Parikh et al., 2004).

O estresse pode ser classificado em estresse de desafio, que são estressores percebidos como oportunidades de crescimento, e estresse de obstáculo, vistos como barreiras ao desenvolvimento e têm um impacto negativo no desempenho (LePine M. A., 2022). A literatura mostra que o estresse de desafio pode ser positivo para o desempenho, enquanto o estresse de obstáculo é geralmente prejudicial (Podsakoff et al., 2007). Estudos recentes, como o de Ma et al. (2021), examinam os efeitos dos estressores de desafio e de obstáculo na criatividade, destacando como esses estresses podem mediar a relação entre estressores e desempenho.

Outras pesquisas, como as de Yang et al. (2014) e Lu et al. (2011), exploram o estresse como mediador em diferentes contextos, mas não especificamente entre conflito e desempenho. Hon e Chan (2013) apontam a necessidade de mais pesquisas sobre o papel do estresse como mediador na relação entre conflito e desempenho, sugerindo que os conflitos aumentam os níveis de estresse, reduzindo o desempenho. A dificuldade de se encontrar estudos que explorem o papel mediador do estresse na relação entre conflito e desempenho, nos níveis do indivíduo e nos níveis de equipes, evidencia a necessidade de se avançar nos estudos sobre o fenômeno. Compreender como variáveis subjacentes, como o estresse, influenciam na relação entre conflito, como antecedente, e desempenho, como consequente, no nível de indivíduos e de equipes é uma lacuna que faz parte da agenda contemporânea de estudos no campo da Psicologia Organizacional.

Portanto, o recorte do presente estudo dentro do campo de pesquisa faz com que o trabalho esteja inserido na agenda de pesquisa sobre desempenho do campo da Psicologia das Organizações, no grupo dos estudos contemporâneos que buscam compreender como variáveis mediadoras, nesse caso o estresse, influenciam a relação entre as variáveis

independentes, como o conflito, e o desempenho do indivíduo e das equipes em organizações do século XXI.

Tendo em vista o antes exposto, o objetivo dessa pesquisa é: investigar, como o conflito (variável independente) influencia o desempenho (variável dependente) tendo essa relação mediada pelo estresse (variável mediadora). Para se alcançar o objetivo, é necessária uma melhor compreensão da dinâmica entre essas variáveis para que, ao final, possa se obter um melhor entendimento do papel mediador do estresse. Pode-se ordenar como objetivos específicos deste estudo: 1. Examinar como diferentes tipos de conflito: conflito de tarefa e conflito de relacionamento influenciam o desempenho das equipes (relação conflito e desempenho); 2. Verificar como os diferentes tipos de conflitos influenciam nos diferentes tipos de estresse (estresse de desafio e estresse de obstáculo) nas equipes (relação conflito e estresse); 3. Explorar como os diferentes tipos de estresse afetam o desempenho das equipes, diferenciando entre estresse de desafio e estresse de obstáculo (relação estresse e desempenho); 4. Identificar como o estresse medeia a relação entre conflito e desempenho das equipes, investigando se o estresse amplifica ou diminui os efeitos do conflito no desempenho (relação conflito, estresse e desempenho).

Para se atingir os objetivos, a dissertação foi dividida em sete capítulos, dos quais o primeiro capítulo apresenta as bases teóricas e os conceitos de desempenho do indivíduo e desempenho em equipes, articulando com as demais variáveis em estudo, conflito e estresse.

O segundo capítulo apresenta a natureza do conflito e sua manifestação no ambiente de trabalho, abordando também as principais bases teóricas no campo, os tipos de conflito, a dinâmica do conflito nas organizações e como o conflito interage com o desempenho e o estresse no nível do indivíduo e das equipes.

O terceiro capítulo discorre sobre o conceito de estresse, incluindo as principais abordagens teóricas do estresse ocupacional, estressores e tipos de estresses, os tipos de

estresses e como eles interagem com o conflito e com o desempenho dos indivíduos e das equipes.

O quarto capítulo trata do desdobramento teórico dos objetivos deste estudo a partir do desenvolvimento das hipóteses que guiarão o trabalho empírico.

O quinto capítulo detalha a metodologia utilizada no estudo, considerando a coleta e análise dos dados, a amostra, as medidas utilizadas e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Neste capítulo também se apresenta o processo de verificação e ajustes dos instrumentos de medida usados na pesquisa empírica.

O sexto capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa empírica, apresentando os resultados quantitativos na ordem em que seguem os objetivos e as hipóteses do estudo.

O sétimo capítulo discute os resultados à luz da literatura abordada e dos objetivos do estudo, associando as implicações teóricas ao que foi investigado empiricamente. Também são apresentadas as principais conclusões do estudo, destacando-se como os achados podem contribuir para a compreensão das relações entre conflito, estresse e desempenho e o papel mediador do estresse nessa relação entre conflito e desempenho nas organizações.

As considerações finais apresentam o fechamento do trabalho, evidenciando a interação entre conflito, estresse e desempenho organizacional, tal como o papel de mediação do estresse nessa relação. Enfatiza-se a relevância da influência subjacente do estresse na relação entre conflito e desempenho, reconhece as limitações do estudo e sugere que futuras pesquisas abordem algumas lacunas identificadas.

Capítulo 1 - Desempenho

O desempenho se refere ao grau em que os resultados esperados são alcançados num contexto específico (Judge & Zapata, 2015). Capacidade de cumprir metas, qualidade

do trabalho realizado, produtividade e utilização eficiente de recursos são exemplos de resultados esperados (Christian et al., 2011). Quanto ao contexto, pode envolver o local de trabalho, trabalho em equipe, tarefas, fatores ambientais e habilidades individuais, por exemplo. Devido ao excesso de variações de conceitos e resultados esperados, não existe um único conceito de desempenho (Sonnentag & Frese, 2012). Portanto, o conceito de desempenho depende dos resultados esperados e do contexto em que se insere e da dimensão em que se observa (Sonnentag et al., 2008).

Desempenho do Indivíduo

Especificamente, sobre o desempenho individual no trabalho, este pode ser definido como comportamentos ou ações relevantes de um indivíduo para se atingir objetivos esperados no ambiente de trabalho (Borman & Motowidlo, 1993). Comportamentos e objetivos esperados se relacionam no ponto em que se distinguem os comportamentos relevantes para o resultado esperado (Campbell & Wiernik, 2015). Dessa forma, o desempenho individual trata do que o indivíduo faz no ambiente de trabalho e os resultados são consequências desses comportamentos (Griffin et al., 2007). Nesse caso, apenas os comportamentos relevantes para os resultados fazem parte do desempenho (Campbell et al., 1993).

O desempenho do indivíduo também está associado a comportamentos e ações exercidas na execução de suas tarefas, tais como, personalidade e motivação, que definem o desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993). O desempenho de tarefa refere-se a comportamentos que levam à execução eficiente das atividades que contribuem diretamente para os objetivos técnicos da organização, tais como a capacidade do indivíduo de cumprir as funções específicas de seu cargo de maneira eficaz para se atingir os resultados esperados (Moynihan et al., 2019). Indivíduos com expectativa de recompensa podem buscar alcançar um melhor desempenho, ou podem evitar erros se souberem que serão punidos (Podsakoff et al., 2006).

O desempenho contextual inclui comportamentos que não estão diretamente relacionados às tarefas e técnicas específicas do cargo, mas que apoiam o ambiente social e organizacional, tais como promover um ambiente de trabalho colaborativo, participação em equipe, suporte aos colegas, e adesão aos valores organizacionais (Koopmans et al., 2011). Comportamentos de cidadania organizacional, como comportamentos proativos e voluntários, beneficiam o ambiente de trabalho e são incentivados por lideranças transformacionais e suporte organizacional, também afetando positivamente o desempenho contextual (Podsakoff et al., 2000). Outros estudos também exploraram como o humor gerencial pode afetar o desempenho do indivíduo de forma positiva ou negativa (Evans & Steptoe-Warren, 2018).

Teoricamente, o desempenho individual pode ser observado como uma combinação do desempenho de tarefas e do desempenho contextual (Sonnentag et al., 2008). Embora a distinção conceitual seja tecnicamente relevante, sobretudo considerando os aspectos teóricos, a grande maioria dos estudos empíricos trata o desempenho individual de forma unidimensional (Viswesvaran & Ones, 2000).

O desempenho do indivíduo também tem sido estudado sob outras perspectivas teóricas. De acordo com Judge et al. (2001), existem diversas perspectivas teóricas que se relacionam com os estudos sobre desempenho individual, porém três delas são consideradas mais relevantes: a perspectiva das diferenças individuais, a perspectiva situacional e a regulação do desempenho (Sonntag S., 2002).

As diferenças individuais como inteligência e traços de personalidade podem ser consideradas preditores significativos de desempenho (Barrick et al., 2001). Essas características influenciam a capacidade do indivíduo de aprender, se adaptar e aplicar conhecimentos e habilidades ao trabalho, afetando significativamente o desempenho. A perspectiva das diferenças individuais destaca a importância de características pessoais do indivíduo no seu desempenho (Judge & Zapata, 2015). A perspectiva situacional sugere

que o desempenho do indivíduo também pode ser influenciado na maioria pelas condições e contextos externos onde esse indivíduo está inserido, tais como o ambiente de trabalho, a cultura organizacional e a carga de trabalho (Sonnentag et al., 2008). Esses fatores podem impedir o desempenho do indivíduo (Podsakoff et al., 2006). Esses são os pressupostos da perspectiva situacional (Griffin et al., 2007).

A perspectiva de regulação do desempenho busca analisar o fenômeno por meio de processos internos e externos pelos quais os indivíduos monitoram e ajustam seu comportamento para alcançar seus objetivos (Vancouver & Day, 2005). Conceitos como autorreação e autoavaliação são bastante abordados nessa perspectiva (Sonnentag S., 2002). Os indivíduos comparam ações com objetivos ou padrões estabelecidos (autoavaliação) e ajustam seu comportamento para melhorar seu desempenho (autorreação) (Carver & Scheier, 1998). A Tabela 1 apresenta o modelo comparativo entre as três perspectivas teóricas.

Essas perspectivas formam um modelo de referência para os estudos sobre desempenho individual (Sonnetttag et al., 2008). Muitos estudos utilizam mais de uma perspectiva como forma de montar um quadro conceitual para análise do desempenho individual (Campbell & Wiernik, 2015). A perspectiva situacional pode oferecer uma visão de como estressores, como o conflito, podem afetar o desempenho do indivíduo (Spector & Jex, 1998). Por outro lado, mas no mesmo sentido, a perspectiva da regulação do desempenho pode apoiar na compreensão de como o indivíduo responde ao estresse gerado pelo conflito, e como isso pode afetar o desempenho (Vancouver & Day, 2005).

Tabela 1

Perspectivas teóricas sobre desempenho do indivíduo

Pergunta Principal	Perspectiva de diferenças individuais	Perspectiva situacional	Perspectiva de regulação de desempenho
---------------------------	--	--------------------------------	---

Questão Chave	Quais indivíduos apresentam melhor desempenho?	Em quais situações os indivíduos apresentam melhor desempenho?	Como é o processo de desempenho? O que está acontecendo quando alguém está 'desempenhando'?
Suposições e Descobertas Principais	Capacidade cognitiva, Motivação e Personalidade, Experiência profissional	Características do trabalho, estressores de papel, Restrições situacionais	Fatores do processo de ação, Nível hierárquico adequado
Implicações Práticas para Melhoria do Desempenho	Treinamento, Seleção de pessoal, Exposição a experiências específicas	Design do trabalho	Definição de metas, Intervenções de feedback, Modificação de comportamento, Melhoria do processo de ação, Treinamento, Design do trabalho

Fonte: Adaptado de Sonnentag (2002).

A perspectiva situacional sugere que situações de conflito podem influenciar o desempenho individual (Harms et al., 2020). O conflito, seja ele relacionado a tarefas ou a relacionamentos interpessoais, atua como um estressor que consome recursos cognitivos e emocionais (Rodriguez & Kozusznik, 2019). Esse processo pode levar o indivíduo a uma diminuição da capacidade de concentração, por exemplo, afetando seu desempenho individual (Xu et al., 2020). Os estressores não apenas afetam o bem-estar emocional, mas também prejudicam a capacidade de executar tarefas com eficiência (Thompson & Glaso, 2018). A relação entre o nível de conflito percebido pelo indivíduo e a queda no desempenho laboral do indivíduo é relatada na literatura (Breevaart & Bakker, 2018). A percepção e avaliação do indivíduo acerca de estressores situacionais direcionam a resposta ao estresse (comportamento), influenciando conseqüentemente o desempenho (Koopmans et al., 2011).

Em complemento, a perspectiva da regulação do desempenho sugere que os indivíduos regulam seu comportamento e ajustam seu desempenho com base em suas autoavaliações (Kaplan et al., 2014). Em situações de estresse, um indivíduo que possui boas estratégias de *coping* pode não apenas gerenciar melhor o estresse influenciado pelo conflito, mas também manter ou até melhorar seu desempenho, ao utilizar eficazmente essas adversidades como estímulos para crescimento e aprendizado (Crane & Searle, 2016).

Para além do desempenho individual, estudos sobre desempenho de equipes também têm evoluído significativamente (Mathieu & Park, 2018). As pesquisas sobre desempenho em equipes têm direcionado o foco para como a dinâmica dos seus membros e entre eles influenciam o desempenho do grupo. Parte desses estudos buscam entender como a dinâmica das equipes podem aumentar ou diminuir o desempenho. Variáveis como estresse e conflito são bastante utilizadas nesses estudos.

Desempenho em Equipes

A crescente complexidade das tarefas tem feito com que a colaboração entre indivíduos seja cada vez mais relevante para lidar com as rápidas e constantes mudanças (Mathieu & Park, 2018). Este contexto sugere que as tarefas também sejam abordadas de forma coletiva, através de equipes, onde habilidades, conhecimento e atitudes individuais combinadas passam a ser um fator importante para o desempenho nas organizações (Bell et al., 2019). Equipe é um grupo de indivíduos que compartilham um ou mais objetivos comuns, interagem socialmente, possuem interdependência de tarefas e estão inseridos em um contexto organizacional (Marks et al., 2017). Diferentes tipos de equipes enfrentam diferentes demandas e conseqüentemente funcionam de maneira diferente (Goodwin et al., 2018). Atualmente, equipes de trabalho têm um papel preponderante na solução de problemas, adaptação a mudanças e em ambientes onde o desempenho da equipe passa a ser um fator crítico de sucesso das organizações (DeChurch et al., 2020).

O desempenho de equipe é a capacidade de um grupo de indivíduos coordenarem suas habilidades, conhecimentos e esforços para atingir objetivos esperados de maneira eficaz (Bell et al., 2019). Trata-se de um elemento da eficácia das equipes que emerge a partir da interação dinâmica de seus membros (Mathieu et al., 2017). Nesse caso, o comportamento dos membros da equipe pode influenciar ao mesmo tempo, o desempenho do indivíduo e o desempenho da equipe (Kozlowski & Ilgen, 2006). Membros de uma equipe podem direcionar seus esforços para objetivos individuais, ao tempo que também conduzem esforços para objetivos coletivos, como oferecer apoio a colegas da equipe na solução de um problema, influenciando tanto o desempenho individual quanto o desempenho do grupo (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010).

O modelo IPO (*Input-process-output*) oferece um quadro teórico para compreender como essas interações levam as equipes ao desempenho. No IPO existem três componentes principais: as entradas, os processos e as saídas (Ilgen et al., 2005). Entradas referem-se às condições necessárias para que um indivíduo, equipe ou organização comece suas atividades. Entradas podem surgir do contexto organizacional, na forma de políticas e práticas e sistemas de recompensas e suporte organizacional da equipe, tais como a composição, normas que governam a interação do grupo e coesão da equipe; no aspecto individual, habilidades e experiências do indivíduo podem ser entradas relevantes para o processamento e o desempenho (Marks et al., 2001).

Os processos no modelo IPO são as atividades articuladas para transformar entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*) (Antoni & Hertel, 2009); também são considerados mediadores na relação entre entrada e saída (Mathieu et al., 2008). Os processos são atividades que os indivíduos realizam para atender demandas das tarefas e podem ser divididos em três subprocessos: processos de transição, processos de ação e processos interpessoais (Mathieu et al., 2008). São atividades dinâmicas que envolvem as interações e comportamentos coletivos.

Os resultados do processamento (*output*) podem ser medidos de diversas formas, notadamente na forma da apuração do desempenho da equipe, como um resultado do processamento das entradas por meio de processos internos (Pueute-Palácios et al., 2016). Esses apanhados podem refletir medidas de eficácia ou eficiência da equipe em atingir os objetivos esperados (LePine et al., 2008).

Estudos mais recentes reforçam a relevância do modelo IPO, mas destacam a necessidade de adaptações para lidar com a complexidade crescente dos ambientes, das tarefas e das próprias equipes (Mathieu et al., 2017). Nesse aspecto, o modelo IPO apresenta limitações importantes por não capturar de forma precisa estados emergentes que influenciam tanto as saídas quanto a retroalimentação dos processos, fundamental para análise mais detalhada dos componentes que medeiam as relações que levam ao desempenho (Mathieu et al., 2008). Estados emergentes são condições temporárias que surgem a partir das interações dos membros das equipes, como coesão da equipe e a confiança entre membros da equipe (LePine et al., 2008). Eles atuam como mediadores entre as entradas (*inputs*) e as saídas (*outputs*), possibilitando compreender por que certas entradas levam a determinados resultados. Estados emergentes são dinâmicos e variam ao longo do tempo dependendo das mudanças, demandas de trabalho e interações dentro das equipes (LePine et al., 2008).

Ao considerar as limitações do IPO, o modelo *Input-Mediator-Output-Input* (IMOI) apresenta uma perspectiva incremental, principalmente por introduzir mediadores, estados emergentes e ciclos contínuos. O modelo IMOI acrescenta uma camada adicional aos processos do modelo IPO. Mediadores podem ser tanto processos como estados emergentes (LePine et al., 2008). Considerando que as interações que se repetem entre os membros da equipe formam estados emergentes que guiam interações que levam aos resultados (*outputs*) (Mathieu et al., 2017). Apesar de ambos atuarem na função de

mediação, estados emergentes se diferenciam de processos em diversos aspectos (Mathieu et al., 2008).

Enquanto no IPO (*Input-Process-Output*) o desempenho da equipe pode ser observado como o resultado, uma saída, o IMOI (*Input-Mediator-Output-Input*) oferece uma perspectiva mais ampla e completa, possibilitando um recorte conceitual onde o desempenho da equipe pode ser visto como um processo dinâmico e contínuo, que sofre influência tanto de outros processos quanto de estados emergentes (Marks et al., 2001). Esta perspectiva reconhece a natureza dinâmica do desempenho como interativa e evolutiva, que é constantemente moldado pela interação dos membros das equipes (Ilgen et al., 2005). Mudanças nos estados emergentes ou em processos podem alterar significativamente o desempenho da equipe; essas mudanças podem influenciar entradas e mediadores (LePine et al., 2008).

O modelo IMOI oferece uma visão teórica do funcionamento dos mecanismos que influenciam e que levam ao desempenho das equipes. No contexto deste estudo, o conflito pode ser identificado como um estressor, uma entrada (*input*), que pode impactar em mediadores dentro das equipes, tais como o estresse (mediador) (Marks et al., 2017). Conflitos podem atuar influenciando processos e estados emergentes, que potencialmente afetam as saídas do desempenho (*output*) (De Dreu & Weingart, 2013).

Mudanças nos estados emergentes ou nos processos da equipe, tais como mudanças de regras e o enfrentamento ao estresse, podem alterar o desempenho da equipe (*output*) (Ilgen et al., 2005; LePine et al., 2008). Essas mudanças nos estados emergentes podem, por sua vez, influenciar as entradas subsequentes (ciclos contínuos) afetando também de forma cíclica os mediadores e os resultados (desempenho) (LePine et al., 2008; Mathieu et al., 2008). Por exemplo, uma equipe que desenvolve uma melhor forma de lidar com o estresse pode perceber uma redução na percepção do conflito, transformando essa percepção em uma nova entrada que promove aprendizado na forma de realizar as tarefas

em um ambiente de conflito e estresse, podendo influenciar de forma positiva o desempenho.

Modelos não lineares/processuais também oferecem uma visão holística do desempenho em equipe. O modelo de LePine et al. (2008) sugere que compreender a estrutura multidimensional que leva ao desempenho em equipe pode ajudar a ter uma melhor compreensão do fenômeno. Processos como planejamento, execução e relações interpessoais se agrupam em uma dimensão superior de desempenho da equipe. Quando isso acontece, o desempenho da equipe pode emergir a partir de processos que formam interações multidimensionais, estruturas cognitivas coletivas e estados emergentes (Marks et al., 2017).

A cooperação entre os membros da equipe pode promover a coesão necessária para integrar habilidades e conhecimentos individuais e transformá-los em desempenho coletivo (Mathieu et al., 2008). A coordenação adequada da equipe pode ajudar para que as atividades dos membros da equipe estejam alinhadas para o alcance de objetivos comuns (Wittenbaum et al., 2004). A gestão dos conflitos pode transformar divergências em inovação, enquanto baixos níveis de gestão do conflito podem gerar estresse e reduzir o desempenho das equipes (De Dreu & Weingart, 2003).

Capítulo 2 – Conflito

O conflito é um fenômeno social intrínseco no cotidiano, que molda o comportamento humano e as estruturas sociais, produzindo diversas consequências (Deutsch & Coleman, 2006). O conflito é parte onipresente das relações humanas; os conflitos tribais primitivos, os conflitos no Egito Antigo, as tensões sociais produzidas no início das religiões, os conflitos étnicos, as disputas dentro das organizações e até as complexas crises geopolíticas contemporâneas envolvem e remontam à história do conflito (Eckhardt, 2021). O conflito, em regra, exige decisões e ações por parte dos atores envolvidos que resultam em consequências que podem impactar sociedades, nações, organizações e indivíduos (Milkman et al., 2008).

A relevância histórica do tema, bem como suas consequências, faz com que o conflito tenha sido explorado ao longo da História. As primeiras abordagens sobre conflito remontam ao período de 427-347 a.C., quando a filosofia clássica de Platão e Aristóteles já explorava a ideia de conflito político e social em suas obras (Burnes & Cooke, 2013). No século XIX, Karl Marx e Max Weber aprofundaram a ideia de conflito entre classes sociais (Collins, 1994). Até esse período, os estudos sobre conflito focavam amplamente em estruturas sociais, políticas e econômicas (Jones, 2005). Apenas no início do século XX, com a ascensão do capitalismo industrial e com o aumento da complexidade das organizações, surgiram os primeiros estudos sobre conflito dentro de grupos e organizações (Taylor, 2019). Na metade do século XX emergiram os primeiros estudos sobre conflito no campo da Psicologia Organizacional, os quais buscaram compreender as percepções e comportamentos dos indivíduos na dinâmica do conflito dentro das organizações (De Dreu & Weingart, 2003).

Modelos Teóricos

Os estudos iniciados na metade do século XX também lançaram as bases para o desenvolvimento e aplicação de modelos teóricos, marcando uma evolução significativa na

maneira de se compreender o conflito nas organizações. Nessa época Kurt Lewin desenvolveu a Teoria do Campo Psicológico, que propõe que o comportamento humano é resultado de um campo dinâmico de forças atuando tanto internamente (no indivíduo) quanto externamente (no ambiente) (Burnes & Cooke, 2013). Segundo essa teoria, forças motrizes impulsionam o indivíduo em direção a objetivos, enquanto forças restritivas impedem sua progressão (Smith, 2021).

O comportamento é mantido em um estado de equilíbrio dinâmico quando essas forças estão em tensão (Coghlan & Jacobs, 2005); o que impede mudanças significativas no comportamento (Taylor, 2021). O conflito surge quando há uma perturbação nesse estado de equilíbrio dinâmico, como quando as forças restritivas se equiparam ou superam as forças motrizes, criando obstáculos para que o indivíduo atinja seus objetivos. Essa desestabilidade modifica o comportamento do indivíduo, podendo resultar em conflitos (Jehn & Bendersky, 2020). A Teoria de Campo de Lewin lançou as bases para a compreensão dos conflitos organizacionais como fenômenos situacionais, resultantes da interação entre o ambiente e o indivíduo (Burnes & Cooke, 2013).

Na década de 1960, Morton Deutsch desenvolveu um modelo teórico para descrever a dinâmica do conflito em grupos e organizações. O modelo ficou conhecido como Teoria da Cooperação e Competição (Johnson & Johnson, 2017); mecanismos psicológicos subjacentes direcionam o comportamento do indivíduo em situações de conflito (Deutsch, 2006). Em ambientes de conflito, quando os indivíduos percebem que podem atingir objetivos ao mesmo tempo que os outros também atingem os seus, eles tendem a cooperar entre si (Tjosvold, 2008); por outro lado, quando percebem que o sucesso só pode ser alcançado pelo fracasso dos outros, os indivíduos tendem a competir (Chen, 2010). Esse fenômeno, também conhecido como Interdependência de Metas, desencadeia comportamentos diferentes nos indivíduos, levando-os a cooperar ou competir (De Dreu & van Vianen, 2001). A teoria de Deutsch contribuiu significativamente para a

compreensão de como interações e percepções moldam o comportamento em situações de conflito (Johnson & Johnson, 2017).

Durante a década de 1960, pesquisadores começam a observar que nem todos os conflitos organizacionais estão relacionados a desacordos sobre as metas, tarefas ou processos. Esses conflitos também emergem de questões emocionais e interpessoais, destacando a necessidade de abordagens focadas nas dinâmicas afetivas dentro das organizações (Peterson & Behfar, 2021). Esse tipo de conflito, conhecido como Conflito Afetivo, pode ser desencadeado por percepções equivocadas, diferenças de personalidade, incompatibilidade de valores ou crenças (Jones & Bodtker, 2018). O Conflito Afetivo pode causar redução da eficiência e desempenho e aumento substancial do estresse (Liu & Wang, 2017).

Nesse mesmo período, teóricos da Psicologia Organizacional começaram a se apropriar dos conceitos de Conflito Cognitivo, explorando como conflitos baseados em diferenças de percepção e informação podem impactar os indivíduos e a dinâmica organizacional (Joseph & Gaba, 2020). O Conflito Cognitivo teve sua origem na teoria do desenvolvimento cognitivo de Jean Piaget, evoluindo para aplicação dos conceitos no contexto das organizações (Friedman & Förster, 2010). No Conflito Cognitivo o estado de desequilíbrio ocorre quando as informações processadas pelo indivíduo confrontam suas crenças, percepções ou conhecimentos prévios (Smith & Tjosvold, 2016). Este desequilíbrio motiva o indivíduo a buscar soluções para lidar com essas divergências (Volkema, 2012). Na psicologia organizacional, este conceito é importante para entender como os indivíduos ajustam suas atitudes e crenças diante de informações contraditórias, influenciando seu comportamento no ambiente de trabalho (Joseph & Gaba, 2020).

Robert Kan e Daniel Kants utilizaram o enfoque do Conflito Afetivo e as bases do Conflito Cognitivo para desenvolverem sua teoria sobre Conflito de Papéis. Expectativas conflitantes sobre os papéis exercidos pelo indivíduo dentro e fora da organização

(interpapéis), bem como os papéis exercidos na execução de tarefas (Intrapapéis), podem levar a conflito entre os indivíduos dentro da organização, estresse e ansiedade (De Dreu & Beersma, 2005). Consoante a Teoria do Conflito de Papeis, indivíduos buscam consistência em suas crenças e ações, e a discordância, bem como a frustração de expectativas, levam ao conflito entre indivíduos e equipes (Jehn & Bendersky, 2020). Essa inconsistência, por vezes, é gerada por conflitos de papéis exercidos dentro e fora da organização e durante a execução de suas tarefas, tendo como uma das consequências: o conflito entre indivíduos.

A abordagem do Conflito Afetivo também foi apropriada por teóricos do conflito organizacional Carsten e De Dreu (2000). Os estudos de Carsten e De Dreu (2000) utilizam as bases do Conflito Afetivo, bem como as bases da Conflito Cognitivo para diferenciar os tipos de conflitos organizacionais em conflitos cognitivos – relacionados a aspectos políticos e à execução de tarefas – e conflitos afetivos – vinculados as emoções (Jehn & Mannix, 2001). Pesquisas como as realizadas por Jehn e Mannix (2001), buscam compreender melhor esse fenômeno e como diferentes tipos de conflito influenciam diversos aspectos organizacionais, tais como o desempenho, a criatividade e a inovação (Jehn & Mannix, 2001).

Tipos de Conflito

Embora existam diversas formas de conflito, como conflitos de classe social, gênero, cultural e étnico, no contexto organizacional, autores da área defendem que eles podem ser descritos em: conflito de tarefa, relacionamento e processo (Williams & Ashford, 2023). As investigações sobre subtipos de conflito nas organizações têm evoluído significativamente desde as primeiras descrições acadêmicas, que tentaram categorizar conflitos como divergência de objetivos e competição por recursos (Jehn & Mannix, 2021). Nos anos subsequentes, o conflito envolvendo relacionamentos interpessoais também começou a ser tratado como um tipo específico de conflito (Carnevale & Fujita, 2022). Atualmente, grande parte da literatura aborda principalmente dois tipos de conflito: o de

relacionamento e o de tarefas, enquanto uma pequena parte também reconhece o de processo como um tipo específico (Williams & Ashford, 2023).

O conflito de Processos ocorre quando os indivíduos percebem incompatibilidade em relação à distribuição de responsabilidades das tarefas em um processo de trabalho (Jehn et al., 2008), podendo emergir quando os indivíduos percebem injustiça na delegação e distribuição de tarefas, atribuições e responsabilidades (O'Neill et al., 2014); pode surgir, também, em função da divergência de opinião sobre como dividir o trabalho, quem deve fazer o quê e o quanto de responsabilidade cada um tem naquelas atividades (Jehn & Mannix, 2001).

Por vezes, a definição teórica do Conflito de Processos não é reconhecida, nem como um subtipo distinto de conflito, em decorrência da sobreposição com as características, sobretudo, como o Conflito de Tarefas (Behfar et al., 2022). O Conflito de Tarefas é definido como a percepção de incompatibilidade entre visões e objetivos dos indivíduos a respeito da execução das tarefas (Williams & Ashford, 2023). Os dois tipos, tarefa e processo, acabam entrelaçando e sobrepondo aspectos operacionais da execução das tarefas (Carnevale & Fujita, 2022). Embora o Conflito de Processo se distingue por focar em aspectos específicos, como distribuição de atribuições, lidar com essa sobreposição sob a ótica de um constructo científico traz muitas complicações (Weingart & Todorova, 2019). Essa sobreposição, inclusive, faz com que alguns estudos passem a analisar o conflito de processo como uma parte bem específica do conflito de tarefa (Behfar et al., 2022).

Além disso, a não pacificação no campo de estudo de uma distinção clara de um tipo bem específico de conflito, denominado Conflito de Processo, também decorre de sua sobreposição com fatores humanos e sistemas organizacionais (Gaba & Joseph, 2023). Quando se trata de hierarquia, distribuição de responsabilidades e tomada de decisão, isso envolve diversas camadas da organização, entrelaçando-se a outros fenômenos

organizacionais, o que pode complicar a identificação de suas causas e consequências, fazendo com que se torne uma tarefa muito difícil tratar o fenômeno de maneira específica (Behfar et al., 2022). A confusão vai além quando se observa que o Conflito de Processo também se entrelaça com conflitos pessoais (Conflito de Relacionamento), além do Conflito de Tarefas, fazendo com que o isolamento do fenômeno se torne bastante difícil (Weingar & Houser, 2015). Dessa forma, há indícios de sobreposição entre os dois tipos de conflito, Conflito de Tarefas e o Conflito de Relacionamento (Jehn & Szulanski, 2008). Considerando todas as dificuldades técnicas apresentadas, o Conflito de Processo não será abordado neste estudo.

Por outro lado, o Conflito de Tarefas parece estar pacificado na literatura como um subtipo de conflito nas organizações, podendo ser definido pela percepção de incompatibilidade entre as visões e objetivos dos membros da equipe a respeito de como a tarefa deve ser executada (Lee et al., 2022). Trata-se da percepção de desacordo entre membros da equipe sobre o conteúdo, objetivo ou como a tarefa é realizada (Loughry & Amason, 2005). O conflito de tarefas ocorre quando os indivíduos dentro do grupo percebem divergências entre eles sobre a forma de realização das tarefas (Humphrey et al., 2017). Ele também pode estar associado a fatores positivos dentro da organização, tais como criatividade, produtividade, engajamento e aprendizagem (Hon & Chan, 2013). Por outro lado, o Conflito de Tarefas também pode causar sentimentos desconfortáveis, elencados em insatisfação, ansiedade, estresse, e a redução da capacidade de processamento de informações, prejudicando a criatividade e a tomada de decisão (Lee et al., 2022).

Assim como no Conflito de Processos, pode haver uma zona de sobreposições entre os conflitos de Tarefas e o de Relacionamento, complicando tecnicamente a distinção entre esses tipos (de Wit et al., 2012). Estudos sugerem que conflitos de tarefas podem evoluir para conflitos interpessoais devido à percepção de ataques pessoais nas diferenças

operacionais (Huang, 2012). Essa transformação é frequentemente exacerbada por fatores como a orientação da liderança e os objetivos organizacionais impostos, que influenciam a dinâmica entre a execução das tarefas e as relações interpessoais (Bendersky & Hays, 2012). A interação entre esses tipos de conflitos também pode dificultar tecnicamente a separação entre eles, tendo como efeito dificuldades de se explorar empiricamente o fenômeno (Mayer, 2010).

O Conflito de Relacionamento envolve a dimensão pessoal e pode ser definido como o resultado de divergências interpessoais dentro da organização (van Woerkom & van Engen, 2009). Esse tipo de conflito envolve aspectos afetivos, sobretudo por diferenças pessoais que não estão necessariamente ligadas à tarefa (van Engen, 2009). O Conflito de Relacionamento geralmente envolve valores e princípios pessoais conflitantes (Jehn & Bendersky, 2003). Muitas vezes, ele é descrito como algo prejudicial para organização (De Dreu & Gelfand, 2008). Como consequência desse tipo de conflito observa-se a desmotivação, intenção de rotatividade e baixo desempenho, estresse, ansiedade, medo, remorso e alienação (Hon & Chan, 2013). Esses sentimentos podem interferir no processamento eficiente de informações necessárias para o desempenho, a criatividade e a tomada de decisão (O'Neill et al., 2013).

A relação conflito-resultado pode se apresentar sob diversas formas e a partir de uma série de fatores, que contemplam a dinâmica do conflito, tais como: a intensidade do conflito, o tipo de conflito e variáveis que interferem nesse processo (De Clercq et al., 2008). Um melhor entendimento da relação entre conflito e resultado pode trazer alternativas para lidar com essa relação (van Woerkom & van Engen, 2009). As diferentes formas de como o conflito é tratado e resolvido dentro da organização podem trazer diferentes resultados, inclusive resultados positivos para organização (Bradley et al., 2015).

Independentemente do tipo de conflito, ele pode afetar resultados individuais e coletivos, tais como o desempenho, a capacidade de inovação, a coesão da equipe. A

influência do conflito e nos resultados da organização foram se consolidando ao longo dos anos e forma parte importante da agenda científica contemporânea sobre o tema (Geddes et al., 2020).

Dinâmica do Conflito nas Organizações

O conflito ocorrido nas organizações é um desacordo entre indivíduos dentro do ambiente de trabalho que começa quando uma parte percebe que a outra frustrou, ou está prestes a frustrar, algum interesse (Humphrey et al., 2017). Esse conceito destaca as organizações não apenas como parte do conflito, mas como *locus* de dinâmicas complexas de interações humanas aonde o conflito ocorre (De Dreu & Gelfand, 2008).

O conflito se inicia quando os indivíduos percebem a incompatibilidade de interesses. Injustiça, incompatibilidade de valores, problemas de identificação, insegurança ou sensação de pertencimento podem ser gatilhos para essa percepção (Gelfand et al., 2021). Essa percepção é subjetiva e depende da avaliação cognitiva do indivíduo, que pode não refletir necessariamente a realidade objetiva, mas é capaz de desencadear uma série de respostas fisiológicas, emocionais e comportamentais (Raver & Nishii, 2020). A avaliação cognitiva também pode ser afetada pelas experiências passadas e pelo contexto organizacional (Huang, 2012). Em uma situação de conflito, a avaliação cognitiva do indivíduo pode levar à percepção de uma ameaça ou um desafio, desencadeando um processo de ativação emocional (Lyons & Schneider, 2021). O estresse, a raiva, a frustração, o medo e a ansiedade são respostas emocionais decorrentes da avaliação do indivíduo em situações de conflito. Elas fazem com que a ativação emocional seja uma resposta imediata da avaliação cognitiva do indivíduo ao perceber a incompatibilidade (Kahn et al., 2018). Nesse caso, as emoções são mecanismos que preparam o indivíduo para os comportamentos (Lyons & Schneider, 2021), que podem surgir de diversas formas, tais como a busca pela solução colaborativa do conflito até comportamentos defensivos e/ou agressivos para lidar com a situação de conflito (Bradley et al., 2021).

Dessa forma, em situações de conflito, as emoções moldam o comportamento, levando o indivíduo a acreditar que comportamentos mais defensivos ou agressivos são necessários para defender seus interesses. Por outro lado, o uso de mecanismos de regulação emocional, como a reavaliação cognitiva, pode fazer com que indivíduos busquem soluções mais colaborativas (Weingart & Todorova, 2019). Esses comportamentos em situação de conflito moldam a dinâmica organizacional, dos indivíduos e das equipes de trabalho (O'Neill et al., 2014).

As consequências desse processo envolvem impactos psicológicos significativos para os indivíduos, incluindo aumento do estresse, burnout e diminuição da satisfação no trabalho (Johnson et al., 2023). Por outro lado, alguns estudos sugerem que o conflito, quando bem gerido, pode ter efeitos positivos, como o fortalecimento das relações, aumento da coesão da equipe e até mesmo melhorias no desempenho (Jehn et al., 2018). Esses efeitos positivos são muitas vezes associados na literatura com o conflito de tarefa, que envolve divergências sobre o conteúdo e os objetivos das tarefas no ambiente de trabalho (van Woerkom & van Engen, 2009). Esses estudos sugerem que o conflito de tarefas, quando abordado de maneira construtiva, é capaz de promover a inovação, a resolução criativa de problemas e o desempenho (De Dreu & Gelfand, 2008).

Conflitos ocorridos nas organizações são fenômenos que podem ter diversos impactos, dependendo de sua natureza e intensidade (Conlon et al., 2023). A intensidade do conflito pode variar significativamente, e essa variação influencia os resultados, tais como o desempenho do indivíduo, da equipe e da organização (Jehn & Mannix, 2001). Alguns estudos sugerem que conflitos de baixa intensidade podem ser construtivos e ajudar a desenvolver um ambiente de trabalho mais saudável, enquanto outros estudos associam conflitos de alta intensidade à baixa colaboração entre os membros e à queda de produtividade (Leung et al., 2022). Portanto, um melhor entendimento dos tipos de conflito e suas dinâmicas torna-se fundamental para uma melhor compreensão do fenômeno.

Conflito e Desempenho

Os resultados do conflito fazem referência a uma série de fatores, podendo levar a tensões dentro das equipes, desconfiança, falta de cooperação e afetar ainda o desempenho, a criatividade, a inovação e até a permanência dos indivíduos dentro da organização (van Woerkom & van Engen, 2009). Baixos níveis de conflito podem levar a inatividade, evitação por parte dos membros do grupo e, conseqüentemente, baixo desempenho (Jehn & Mannix, 2001). Por outro lado, níveis mais altos podem reduzir o desempenho.

Além da intensidade do conflito, o tipo de conflito também pode ser determinante para o desempenho dos indivíduos e das equipes (Greer et al., 2008). Enquanto o Conflito de Relacionamento, em determinadas condições, pode prejudicar a comunicação e a colaboração entre os membros do grupo, levando a um baixo desempenho (Humphrey et al., 2017), o Conflito de Tarefas, em determinadas situações pode estimular a discussão, favorecendo o desempenho (De Clercq et al., 2008). Diversos estudos encontraram uma correlação positiva entre o conflito de tarefas e o desempenho e uma correlação negativa entre o Conflito de Relacionamento e o desempenho (Hon & Chan, 2013; Bradley et al., 2015; Jungst & Martijn, 2020). Nesses estudos, o conflito de tarefas vem mostrando correlação positiva com o desempenho, enquanto o conflito de relacionamento se associa a resultados negativos (O'Neill et al., 2013). O que se observa é que o conflito de tarefas e o de relacionamento teriam condições de exercer uma influência diferente nos resultados da relação entre conflito e desempenho (de Wit et al., 2012).

Por outro lado, mesmo que o conflito de tarefas possa estar associado a resultados positivos, trata-se de uma relação que requer mais estudos, tendo em vista que diversos outros fatores também precisam ser considerados, como já mencionado (O'Neill et al., 2013). Não é simples afirmar que o conflito de tarefas pode trazer um bom desempenho (Loughry & Amason, 2014). Bradley et al. (2015), em seu estudo, mostraram que este efeito positivo entre o conflito de tarefas e o desempenho ocorreu apenas em tarefas de

menor complexidade, os autores concluem que o efeito positivo é limitado a condições e contextos específicos (Bradley et al., 2015).

Na relação entre conflito e desempenho também deve-se considerar que pode haver variáveis que moderam essas relações – variáveis moderadoras, como equipes orientadas à aprendizagem e equipes orientadas a resultados, fazem aparentemente com que os membros das equipes possam ter diferentes perspectivas críticas, e isso pode ter influência significativa sobre o desempenho (Bar-Tal et al., 2007). A cultura organizacional e o nível hierárquico em que a equipe se encontra também podem moderar a relação entre conflito e desempenho (de Wit et al., 2012; Bradley et al., 2015). Equipes que estão no nível hierárquico mais alto costumam ter uma relação mais positiva entre conflito e desempenho do que equipes que estão no nível hierárquico mais baixo (de Wit et al., 2012).

Variáveis mediadoras também estão presentes na relação entre conflito e desempenho (Alper et al., 2000). A identificação do indivíduo com o grupo ou em qual medida os membros da equipe dependem uns dos outros para realizar suas tarefas (Somech et al., 2009). A mediação dessas variáveis impacta a relação entre o conflito e a extensão em que as equipes atingem seus objetivos e/ou executam suas tarefas, influenciando significativamente o desempenho (Somech et al., 2009). Também são variáveis mediadoras: a comunicação dentro da equipe, a coordenação e a cooperação e o estresse (De Clercq et al., 2008).

Estudos apontam que especificamente sobre o estresse, altos níveis podem levar a um desempenho ruim. Por outro lado, algumas pesquisas sugerem que tipos específicos de estresse, como o Estresse de Desafio, quando está mediando a relação entre conflito e desempenho podem apresentar efeitos positivos tanto no desempenho do indivíduo quanto no desempenho das equipes (Lepine et al., 2005; Tuckey et al., 2018). Como se observa, a relação entre conflito e desempenho não se limita a associação direta, já que variáveis como estresse, além de serem uma consequência dessa dinâmica, podem desempenhar um

papel importante como variável mediadora, influenciando significativamente o resultado dessas interações e, conseqüentemente, o desempenho dos indivíduos e das equipes (Kazemi, Carter & Davies, 2022). Compreender como o estresse atua como mediador pode trazer à luz novas perspectivas, não apenas para o estudo do conflito em si, mas também para compreender as variações do próprio estresse.

Capítulo 3 – Estresse

O estresse é considerado uma experiência subjetiva, o que dificulta a definição de um conceito mais específico, pois apresenta variações de indivíduo para indivíduo (Bartlett, 2015). Porém, de forma geral, o estresse pode ser definido como uma resposta psicológica ou física do corpo do indivíduo a uma demanda (Selye, 1956). Trata-se de uma resposta fisiológica, psicológica e comportamental a uma determinada demanda ou estressor (Cooper & Dewe, 2008).

Apesar do estresse estar sendo bastante discutido nas últimas décadas, o interesse pelo tema não é recente (Lipp, 2004). As primeiras abordagens sobre o estresse remontam à Grécia Antiga e se baseavam na ideia de que o estresse era uma resposta a uma ameaça física (Bartlett, 2015). No final do Século XIX e início do Século XX, especialistas de saúde passaram a estudar os efeitos do estresse na saúde física dos indivíduos (Cannon, 1927). Apenas no século XX, a abordagem do estresse passa a ser amplamente utilizada pelas ciências da saúde e busca-se uma melhor compreensão das relações entre causas e efeitos do estresse (Cooper & Dewe, 2008). A partir de 1960, a psicologia passa a estudar, com mais ênfase, os efeitos do estresse na saúde mental (Bartlett, 2015). Atualmente, o estudo do estresse é interdisciplinar e considera não apenas os fatores biológicos, mas também os cognitivos e sociais, observando abordagens multidimensionais (Cooper & Dewe, 2008).

A história dos estudos sobre o estresse e suas perspectivas contemporâneas se justifica pela dinâmica e complexidade do fenômeno, que ao longo dos anos exigiu

abordagens interdisciplinares e a aplicação e criação de modelos teóricos para lidar com o fenômeno (Le Moal, 2007). A evolução do conceito de estresse também parece acompanhar as mudanças socioculturais e tecnológicas, reforçando a necessidade de novas pesquisas (Robinson, 2018). Sob esse enfoque, os modelos construídos ao longo dos anos foram importantes saltos e formaram a base para os estudos contemporâneos.

Modelos Teóricos

No início do século XX, Cannon (1927) formulou um modelo teórico para descrever como indivíduos e animais podem responder a ameaças. Esse modelo ficou conhecido como modelo de luta ou fuga - *fight or flight response* (Rom & Reznick, 2016). O modelo de luta ou fuga fornece uma explicação de como o corpo pode reagir de maneira fisiológica e cognitiva às emoções em situações de estresse ou perigo (Cannon, 1929). Quando um indivíduo se encontra em situação de estresse, o sistema nervoso do indivíduo é levado a mudanças, tais como aumento da frequência cardíaca, mudança na respiração e liberação de hormônios como adrenalina e cortisol (Cannon, 1927). Isso faz com que cada indivíduo tenha uma resposta fisiológica, na qual o seu corpo se prepara para lutar ou fugir de uma determinada ameaça (Lipp, 2004). Posteriormente, a abordagem sobre homeostase surge em complemento à abordagem da fuga e da luta (Cannon, 1929). A homeostase é um processo no qual o organismo faz a regulação interna de forma automática para manter a estabilidade apesar da mudança no ambiente externo (Fink, 2016). A associação ao conceito de homeostase ajuda a compreender como o organismo reage e busca se estabilizar diante de situações de perigo e estresse (Cannon, 1994).

Ainda no início do Século XX, Hans Selye também desenvolveu um modelo para entender como o corpo humano reage e as consequências dessa reação no modelo da Síndrome da Adaptação Geral ou *The General Adaptation Syndrome* – GAS (Cooper & Dewe, 2008). Apesar da variação de respostas que cada organismo pode dar, existem respostas que são comuns a qualquer estressor, seja ele físico ou cognitivo, e em qualquer

indivíduo (Selye, 1946). Essa resposta ocorre em três estágios; primeiro o corpo é preparado para lutar ou fugir a partir da liberação de hormônios, na fase de alarme, depois havendo persistência do estressor, o organismo tenta manter seu funcionamento, denominada como fase de resistência, e por fim, a fase de resposta, em que, se o estressor persistir, os recursos do corpo se esgotam e o indivíduo fica mais suscetível a doenças como depressão e *burnout* (Selye, 1956). O GAS trouxe uma melhor compreensão de como o corpo responde ao estresse, abrindo caminho para pesquisas sobre as diversas consequências do estresse na saúde do indivíduo (Szabo et al., 2017).

A partir da década de 1970, as novas abordagens passam a dar mais atenção ao contexto em que o indivíduo está inserido e como ele reage a situações estressantes dentro desse contexto (Cooper & Dewe, 2008). Uma dessas abordagens é o modelo de demanda-controle. Este modelo pressupõe que existam dois elementos importantes no ambiente de trabalho: as demandas impostas ao indivíduo, manifestadas como demandas psicológicas, e o grau de liberdade que esse indivíduo tem para definir como atender essa demanda, o controle (Karasek J., 1979). Quando o indivíduo tem baixo controle sobre a tarefa, *low intellectual discretion*, ele pode ter um alto nível de estresse e conseqüentemente um aumento no risco de doenças, como doenças cardiovasculares (Karasek et al., 1981).

Abordagens contemporâneas têm buscado compreender também os aspectos cognitivos do estresse e como as pessoas reagem a partir desses mecanismos (Cooper & Dewe, 2008). Essas abordagens observam o estresse como um fenômeno complexo e influenciado por uma série de fatores (Bartlett, 2015) e também exploram como os indivíduos se adaptam e respondem ao estresse dentro de contextos e ambientes complexos e dinâmicos (Rom & Reznick, 2016). Nesse cenário, a ênfase nas estratégias de enfrentamento do estresse (*coping*) tem ganhado destaque, sobretudo a partir da década de 1980 (Lipp, 2004). *Copings* são pensamentos e comportamentos que os indivíduos utilizam para lidar com o estresse (Folkman & Lazarus, 1980). As estratégias de *coping* podem ser

estruturadas em duas categorias: estratégias de enfrentamento focadas no problema e estratégias de enfrentamento direcionadas pela emoção. O primeiro tipo de estratégia está ligada ao esforço de mudar a situação ou como a situação é percebida, enquanto o segundo tipo de estratégia envolve o esforço para lidar com sentimentos ligados a situação de estresse (Folkman & Lazarus, 1985). Essas abordagens sugerem no modo em como o indivíduo percebe a situação estressante influenciará a maneira como esse indivíduo irá se comportar com relação a essa situação (Bartlett, 2015). Logo, o estresse é visto como um processo cognitivo percebido e tratado pelo indivíduo (Folkman & Lazarus, 1980).

A perspectiva das estratégias de enfrentamento (*coping*) e a percepção do indivíduo na resposta ao estresse também se relacionam a abordagem ocupacional (Parikh et al., 2004). Enquanto os estudos modernos destacam a importância desses processos cognitivos, as respostas adaptativas do indivíduo ao estresse, o estudo sobre o estresse ocupacional reconhece a complexidade das emoções e das respostas do indivíduo diante de demandas de trabalho percebidas como excessivas (Robinson, 2018). Essas perspectivas integradas ajudam a compreender como o indivíduo interpreta e enfrenta as pressões no ambiente de trabalho dentro do contexto do estresse ocupacional.

Estresse Ocupacional

O estresse ocupacional é a reação do indivíduo, emocional e fisiológica, a uma situação que ele percebe como ameaçadora em seu ambiente de trabalho (Bhagat et al., 2010). Em uma abordagem mais específica, o conceito de estresse ocupacional também pode ser definido como uma resposta física e emocional do indivíduo, que ocorre quando as demandas do trabalho são excedentes a sua capacidade para lidar com elas (Parikh et al., 2004).

Grande parte dos estudos sobre estresse ocupacional iniciou na década de 1960, porém ganharam força a partir das abordagens contemporâneas, sobretudo a partir da década de 1980 (Cooper & Dewe, 2008), quando se observa a necessidade de se relevar

aspectos sociais, do indivíduo e do ambiente de trabalho, para uma melhor compreensão do estresse e suas consequências (Johnson, 1996). O próprio modelo, demanda-controle, pode ser considerado um modelo teórico de estresse ocupacional (Karasek, 1979). Isso não quer dizer que modelos gerais, como o de Folkman e Lazarus (1980), não sejam utilizados na abordagem ocupacional; pelo contrário, estudos envolvendo estratégias de enfrentamento não são raros na abordagem do estresse ocupacional (Bowman & Stern, 1995).

Se por um lado, as pesquisas sobre estresse ocupacional se beneficiam das décadas de estudo no campo, elas também enfrentam desafios contemporâneos (Robinson, 2018). As transformações resultantes da digitalização, flexibilização das jornadas de trabalho e novas tecnologias também trazem à tona novas perspectivas e introduzem novos mecanismos aos processos que envolvem o estresse, desde os estressores até as consequências do estresse (Rahman et al., 2020). O surgimento de novas condições de trabalho, como o teletrabalho, sobretudo pós COVID-19, impõe a necessidade de novos estudos sobre o estresse ocupacional (Sriharan et al., 2020).

Estressores

Estressores são estímulos ou eventos que perturbam o indivíduo, podendo ser físicos ou psicológicos (Horan et al., 2020). Por outro lado, o estresse é uma reação ou resposta do indivíduo a esses estímulos (estressores), que se manifesta na forma de aspectos psicológicos e fisiológicos (Wood et al., 2019). As respostas não são uniformes; indivíduos podem ser perturbados e reagirem de forma diferente aos mesmos estímulos. A percepção, como os indivíduos percebem os estressores, e a capacidade de resposta, como respondem a eles, são significantes nesse aspecto (Udod et al., 2017).

As abordagens contemporâneas também buscam uma melhor compreensão do processo de estresse e de seus componentes no ambiente de trabalho; entre esses componentes, destacam-se os fatores que podem causar o estresse, também conhecidos como estressores (Bartlett, 2015). Diferentemente dos estudos clássicos, que focaram na

quantidade de demanda que se impõe ao indivíduo por meio das tarefas, outros estudos também focaram em outros tipos de estressores, como falta de perspectiva na carreira e ambiguidade nas tarefas (Lepine et al., 2005). Estes vão além dos estressores conhecidos de sobrecarga de tarefas e a falta de controle sobre a tarefa (Karasek et al., 1981). O conflito de papéis, o conflito nas tarefas e a ambiguidade de papéis também estão entre os estressores considerados importantes para o estudo do estresse ocupacional (Bhagat et al., 2010).

A avaliação cognitiva sobre os estressores pode variar conforme o tipo de estressor (Ma et al., 2021), assim como pode variar quanto sua origem, interna ou externa (Le Fevre et al., 2003). Isso faz com que estressores diferentes gerem respostas diferentes nos indivíduos (Pindek, 2020). Essa avaliação vai depender da percepção do indivíduo sobre o estressor e de como irá lidar com este (Liu et al., 2013). Para existir uma resposta, o estressor precisa ser percebido e avaliado pelo indivíduo que responde a ele a partir dos recursos disponíveis (Udod et al., 2017).

Alguns estressores podem ser percebidos como desafiadores pelo indivíduo, podendo levar a respostas positivas (Cavanaugh et al., 2000). Enquanto outros estressores podem ser percebidos como ameaças, podendo levar a respostas negativas (Ma et al., 2021). Dessa forma, estressores de desafio são eventos estressantes que podem ser percebidos como oportunidades para crescimento e desenvolvimento pessoal (Sacramento et al., 2013). Entretanto, estressores de obstáculo são eventos estressantes percebidos como ameaças ao bem-estar, ao desempenho e à saúde do indivíduo (Liu et al., 2013).

Relação entre Conflito e Estresse

Uma parte da literatura considera o conflito como um estressor importante (Ma et al., 2021). Em um estudo realizado com policiais em Pequim, China, observou-se que o conflito de relacionamento ocupa a segunda posição em estressores com efeitos mais negativos sob o indivíduo (Liu et al., 2013). O conflito, percebido como um estressor,

desencadeia diversas respostas por parte do indivíduo (Ilies et al., 2011). Entre as consequências, a baixa motivação e alterações no desempenho do indivíduo são alguns exemplos (Bhagat et al., 2010). A teoria subjacente é que o estresse, quando influenciado pelo conflito (estressor), pode impactar negativamente o desempenho, caso o indivíduo perceba o estresse gerado pelo estressor como um obstáculo intransponível, fazendo com que ele impacte negativamente o seu desempenho (Dawson et al., 2016).

Outros estudos consideram que o conflito também é capaz de desencadear diversos outros estressores. Esses estudos indicam que o conflito poderia atuar influenciando esses estressores, que por consequência causam o estresse. O conflito de relacionamento pode aumentar a carga de trabalho percebida (estressor), já que desentendimentos interpessoais dificultam a cooperação e a eficiência no cumprimento de tarefas, resultando em um aumento do estresse (Einarsen et al., 2016). Além disso, o conflito pode criar um ambiente de trabalho hostil, intensificando sentimentos de insegurança e falta de suporte organizacional, esses fatores são também conhecidos como estressores capazes de elevar os níveis de estresse (Kivimäki et al., 2003).

Nesse caso, existe a perspectiva do estresse funcionar também como um mediador da relação entre conflito e desempenho (González-Morales & Neves, 2015).

A percepção do indivíduo sobre o efeito do estresse no seu desempenho também está relacionada aos tipos de conflitos e estresse enfrentado por ele (Webster et al., 2011). Assim, os diferentes tipos de conflito podem desencadear diferentes tipos de estresse no indivíduo, como o estresse de obstáculo e o estresse de desafio, de forma simultânea ou não (Searle & Tuckey, 2017).

Tipos de Estresse

Dentro das abordagens sobre estresse ocupacional, a compreensão dos tipos de estresse vem ganhando cada vez mais importância; suas implicações e a interação dinâmica entre o tipo de estresse e o desempenho fornecem perspectivas sobre o impacto e a

influência do estresse no indivíduo e na organização (Horan et al., 2020). Algumas pesquisas sugerem existir diferenças significativas em como os estressores afetam determinado tipo de estresse e como os indivíduos reagem a cada tipo de estresse (Mazzola & Disselhorst, 2019); bem como certo tipo de estresse impacta na atuação laboral e no desempenho do indivíduo (Jamal, 2016). Portanto, estresse pode ser classificado de acordo com sua natureza, impacto no indivíduo e no ambiente de trabalho (Henestrosa et al., 2023). A abordagem ocupacional contemporânea tem utilizado duas categorias predominantes de estresse: o estresse de obstáculo e o estresse de desafio (LePine, 2022).

Estressores de desafio, tais como carga de trabalho, complexidade do trabalho, novo ambiente de trabalho, evento súbito e avaliação de desempenho estão associados ao estresse de desafio, *Challenge Stress* (Horan et al., 2020). O estresse de desafio pode ocorrer quando o indivíduo é confrontado por uma situação desafiadora no ambiente de trabalho, mas que é passível de ser superada (Cooper & Dewe, 2008). O estresse de desafio também pode ser benéfico ao indivíduo (Prem et al., 2017). O estresse de desafio pode melhorar a capacidade do indivíduo em lidar com desafios e situações estressantes no futuro (Crane & Searle, 2016). O estresse de desafio pode trazer o sentimento de satisfação no trabalho e de comprometimento do indivíduo com a tarefa, tendo, como consequência, uma melhora significativa no seu desempenho (Ma et al., 2021). Pode também ter uma relação negativa com a intenção de rotatividade e o *turnover* (Sacramento et al., 2013). Ele está relacionado ao aumento da motivação e da criatividade (Liu et al., 2013). Porém, o estresse de desafio pode se tornar problemático se gerar uma sobrecarga e se as pessoas não souberem lidar com os estressores relacionados a esse tipo de estresse (Cooper & Dewe, 2008).

Por sua vez, estressores de obstáculo estão relacionados ao estresse de obstáculo, *hindrance stress* e *hindering stress* (Crane & Searle, 2016). O Estresse é a resposta a um estressor que é percebido pelo indivíduo como um perigo ou ameaça ao desempenho de suas

funções, objetivos ou metas (Bartlett, 2015). São barreiras que impedem o progresso e o sucesso do indivíduo no trabalho (Ma et al., 2021). O estresse de obstáculo pode ter impactos negativos significativos na saúde física e psicológica e no desempenho do indivíduo (Bartlett, 2015). Compreender como os dois tipos de estresses influenciam os indivíduos e suas respostas, permite desenvolver estratégias para que os funcionários respondam de maneira satisfatória ao estresse (Sacramento et al., 2013).

Estresse e Desempenho

Uma das consequências desses dois tipos de estresse é o desempenho do indivíduo na organização (Hon & Chan, 2013). Existe uma relação significativa entre desempenho e os tipos de estresse (Cooper & Dewe, 2008). Estressores de obstáculo podem levar a um baixo desempenho (Hon & Chan, 2013). Falhas e acidentes de trabalho, metas não atingidas e falhas na execução de tarefas específicas são alguns exemplos desse tipo de estressor (Pindek, 2020). Conflitos interpessoais, ambiguidade de papéis e preocupações com a segurança no trabalho também são estressores relevantes (Bartlett, 2015). Quando um indivíduo está diante de um estressor, como o conflito interpessoal, ele tende a reagir de forma negativa, impactando diretamente seu desempenho (Liu et al., 2013). O sentimento de ameaça, percebido pelo não atingimento de metas, leva o indivíduo a reduzir seu esforço pessoal. Como resultado, o desempenho é severamente afetado (Hon & Chan, 2013). Estressores de obstáculo podem levar o indivíduo a adotar um estilo de *coping* passivo, limitando o esforço no desempenho da tarefa (Liu et al., 2013). O mecanismo funciona da seguinte forma: o indivíduo provavelmente não acreditará que existe uma relação entre o esforço gasto para lidar com as demandas excessivas, que estão causando o estresse, e a obtenção de algum ganho ao atender essas demandas; isso irá estimular um desempenho não satisfatório (Lepine et al., 2005). Nesse caso, o indivíduo tende a avaliar o estressor como potencialmente limitador de seu desenvolvimento pessoal e conquistas

relacionadas ao trabalho, fazendo com que seu desempenho seja severamente afetado (Podsakoff et al., 2007).

A visão clássica do estresse, associa de forma negativa o estresse ao baixo desempenho do indivíduo (Cooper & Dewe, 2008). Porém, existem evidências de que o estresse também pode estar associado ao bom desempenho (Ma et al., 2021). Nesse caso, o estresse de desafio, em determinadas situações, pode levar a um bom desempenho (Cavanaugh et al., 2000). Esse tipo de estressor desencadeia sentimentos positivos que podem fazer com que o indivíduo responda ao estressor com bom desempenho (Hon & Chan, 2013). Isso significa que sentimentos gerados a partir de determinados estressores, ligados ao desafio, podem fazer com que o indivíduo tenha uma reação positiva ao estresse e conseqüentemente um bom desempenho, mesmo que a situação seja estressante (Hon & Chan, 2013). Nessa situação, a percepção e a avaliação do estressor por parte do indivíduo podem fazer com que ele desencadeie sentimentos e emoções positivas como forma de enfrentamento do estresse, promovendo uma perspectiva de ganhos futuros ou crescimento pessoal, fazendo com que, mesmo em circunstância de estresse, os resultados sejam satisfatórios (Lepine et al., 2005). Ao contrário de estressores de obstáculo, os estressores de desafio tendem a desencadear sentimentos e atitudes positivas, influenciando, de maneira positiva, os resultados de suas atividades (Podsakoff et al., 2007).

Nos dois casos, considerando os estressores de desafio e os estressores de desempenho, o processo psicológico é o mesmo: avaliação e enfrentamento do estresse (Lepine et al., 2005). A diferença está no tipo de estressor e na maneira como ele é avaliado (Podsakoff et al., 2007).

A partir deste capítulo, foi possível destacar os desafios teóricos que datam desde os estudos vicinais às abordagens contemporâneas. Nesta parte, enfatizou-se a relevância de modelos teóricos na compreensão do fenômeno, como, por exemplo, estratégias de

coping eficientes e a dinâmica demanda-suporte no contexto ocupacional dos efeitos do estresse.

Capítulo 4 – Hipóteses

As hipóteses foram formuladas com base na revisão de literatura e nos objetivos propostos pelo estudo, que constam no capítulo de apresentação. Nesse sentido as hipóteses buscam orientar a pesquisa entorno dos objetivos destes estudo, permitindo investigar as relações entre os tipos de conflito, como variáveis independentes, o desempenho, como variável dependente e os tipos de estresse, como variáveis mediadoras dessa relação.

Hipóteses h1 e h2: Conflito e Desempenho

Alguns estudos sugerem que o conflito de tarefas, em certa medida, pode ser benéfico para as equipes de trabalho (Jehn & Bendersky, 2003; De Dreu & Weingart, 2003). Esses efeitos referem-se a como o indivíduo e as equipes lidam com esse tipo de conflito e como o desempenho da equipe pode ser afetado por ele (Lee et al., 2022; Hon & Chan, 2013). Várias investigações demonstraram que equipes, quando expostas a um nível moderado de conflito de tarefas, tiveram um desempenho melhor (Lee et al., 2022). Porém, existem análises sugerindo que o conflito é potencialmente negativo, sobretudo o conflito de relacionamento, pois esse tipo de conflito está negativamente associado a uma série de fatores como satisfação, clima organizacional, reações afetivas e desempenho na equipe (Medina et al., 2005; De Dreu & Weingart, 2003). Especificamente sobre a relação conflito e desempenho, alguns autores afirmam que enquanto o conflito de tarefas tem um efeito positivo sobre o desempenho, existe uma relação negativa entre desempenho e conflito de relacionamento (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Mannix, 2001). Em contrapartida, algumas pesquisas afirmam que o tema ainda é controverso e que não há definição com relação a esses efeitos, sobretudo em relação aos efeitos positivos (Humphrey et al., 2017; Loughry & Amason, 2014). A relação entre tipos de conflito e desempenho parece ser

ainda mais complexa e, aparentemente, pode ser dependente de determinados contextos e outras variáveis que medeiam a relação, tais como o estresse (Bradley et al., 2015).

Investigar a validade dos pressupostos teóricos quanto às relações entre os tipos de conflito e o desempenho das equipes e parte inicial das análises deste estudo, conforme os objetivos deste estudo. Por esse motivo, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese h1: o conflito de tarefas na equipe está positivamente relacionado com o desempenho da equipe;

Hipótese h2: o conflito de relacionamento na equipe está negativamente relacionado com o desempenho da equipe.

Hipóteses h3 e h4: Conflito e Estresse

Quando os indivíduos, em seu ambiente de trabalho, precisam lidar com uma situação que representa uma ameaça, exemplificada em conflito entre membros da equipe ou pressão crescente e demandas de trabalho que superam sua capacidade, essa pressão se torna esmagadora, causando o estresse ocupacional (Allan et al., 2016). Tecnicamente, o estresse pode ser causado por diversas fontes, chamadas de estressores (Lepine et al., 2005), tais como: complexidade do trabalho, restrições organizacionais, percepção de insegurança no trabalho e conflitos (Liu et al., 2013; Pindek & Spector, 2016).

Alguns estudos sugerem que o conflito de tarefas pode ter um papel benéfico para o indivíduo e para a equipe (De Clercq et al., 2008; Jungst & Janssens, 2020). Não obstante, o conflito de tarefas também é um potencial estressor, independentemente dos resultados que possa gerar (Contrada & Baum, 2010). Em tal caso, o conflito pode ser percebido como uma ameaça ou um desafio (Bartlett, 2015). Quanto mais percebido como uma ameaça, provável que a reação do indivíduo esteja associada ao estresse de obstáculo (Le Fevre et al., 2003). Por outro lado, quanto mais percebido como um desafio, maior é a probabilidade de uma associação positiva por parte do indivíduo ao estresse (Contrada & Baum, 2010).

Portanto, parece haver uma relação entre o “bom conflito” (de tarefas) e o tipo de estresse provocado, como o estresse de desafio (Hon & Chan, 2013). A mesma relação de efeito parece existir entre o “mau conflito” (de relacionamento) e o estresse de obstáculo (Hon & Chan, 2013). Compreender como o conflito se relaciona com o estresse nas equipes, faz parte do segundo objetivo específico deste estudo e para tanto formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese h3: O conflito de tarefas está positivamente relacionado com o estresse de desafio nas equipes;

Hipótese h4: O conflito de relacionamento está positivamente relacionado com o estresse de obstáculo nas equipes.

Hipótese h5 e h6: Efeito Mediador do Estresse

As hipóteses h5 e h6 foram formuladas tendo como guia o objetivo específico IV e busca orientar a investigação sobre o efeito mediador do estresse na relação entre conflito e desempenho. Como já observado, alguns estudos associam o estresse de desafio com uma relação positiva com o desempenho, enquanto o estresse de obstáculo está negativamente relacionado com o desempenho (Crane & Searle, 2016). A relação entre estresse e desempenho já é conhecida na literatura especializada (Liu et al., 2013). Por outro lado, o papel mediador dos diferentes tipos de estresse como benéfico ou prejudicial no desempenho do indivíduo e das equipes, quando se trata da relação conflito e desempenho, ainda apresenta lacunas importantes, no sentido de compreender como o conflito medeia essa relação (Bliese & Jex, 2002).

Portanto, considerando que pesquisas anteriores têm indicado lacunas na compreensão do papel mediador do estresse na relação entre conflito e desempenho organizacional (Johnson et al., 2023), que estudos ainda são escassos e não esclareceram de forma abrangente como o estresse como uma variável subjacente opera na dinâmica dessa relação (Ma et al., 2021) e com base no que foi observado na literatura existente,

presume-se que o estresse de desafio mediará a relação positiva entre o conflito de tarefas e o desempenho da equipe, enquanto o estresse de obstáculo irá mediar uma relação negativa entre o conflito de relacionamento e o desempenho da equipe (Hon & Chan, 2013). Dessa forma, a hipótese formulada sob a lacuna busca compreender se:

Hipótese h5: O estresse de desafio medeia a relação positiva entre o conflito de tarefas e o desempenho da equipe.

Hipótese h6: O estresse de obstáculo medeia a relação negativa entre o conflito de relacionamento e o desempenho da equipe.

Capítulo 5 - Método

Amostra

A pesquisa empírica foi realizada em um órgão da administração pública federal do governo brasileiro. Participaram servidores públicos e terceirizados daquele órgão. A escolha da organização se deu em função do tamanho significativo do universo de dados e pelo fato da organização estar organizada em equipes de trabalho, considerando que o trabalho foca na percepção declarada pelos indivíduos membros de equipes. Ao todo, foram enviados 1.700 questionários, dos quais foram obtidos 317 (18,65% do total) questionários respondidos. Não houve registro de questionários com dados faltantes.

Quanto às características demográficas da amostra, a idade média é de 47 anos, variando entre 24 e 73 anos, com um desvio padrão de 8,2. Quanto ao sexo, apresenta-se predominância do sexo masculino (52,91%) com relação ao sexo feminino (45,91%). Três respondentes optaram por não declarar o sexo. Quanto à posição ocupada na organização, 28,79% responderam exercer função de chefia ou coordenação. Uma quantidade significativa da amostra possui nível de especialização concluída (51,36%), enquanto 28,01% têm graduação concluída e 18,28% possuem mestrado ou doutorado concluídos. Apenas 2,33% possuem qualificação até o nível médio concluído.

Medidas

Escala de Conflito

A escala utilizada para conflito de Silva & Puente-Palacios (2010), de nível de equipes, é composta por 13 itens, com respostas baseadas na escala Likert de cinco pontos. Quanto à existência de conflito, a escala varia de 1, que representa ‘nenhum’, até 5, representando ‘muitíssimo’. Trata-se de uma escala bifatorial, no nível de equipes, no qual o primeiro fator trata do conflito de tarefas, apresentando um *Alfa de Cronbach* de 0,82 e o conflito de relacionamento apresentando um *Alfa de Cronbach* de 0,86.

Nas análises fatoriais exploratórias (AFE) e confirmatórias (AFC), identificou-se a complexidade estatística na distinção entre os dois constructos teóricos: conflito de relacionamento e conflito de tarefas. Padrões similares também foram identificados pelos autores originais da escala. Aparentemente, existe uma linha muito tênue entre os dois constructos (Silva & Puente-Palacios, 2010).

Para alcançar um melhor ajuste e considerando os suportes estatístico e teórico, optou-se por adotar uma estrutura unifatorial. A abordagem foi feita com a retirada de alguns itens. A decisão de retirar os itens 2, 4, 6 e 9 da escala original encontra respaldo nas análises estatísticas realizadas. A AFE indicou que a estrutura unifatorial era mais apropriada para o modelo, sustentando a exclusão dos itens que apresentaram cargas fatoriais mais baixas neste caso. A análise da correlação item-total contribuiu para essa decisão.

Para mais, a busca por uma consistência interna mais elevada, incluindo o coeficiente *Alfa de Cronbach* e o coeficiente de correlação inter-item, motivou a remoção dos itens para aprimorar a confiabilidade da escala. Adicionalmente, a análise fatorial confirmatória (AFC), destaque para a análise de resíduos, fortalece tecnicamente a

exclusão, garantindo um ajuste mais preciso e fundamentado da estrutura unifatorial proposta.

Tendo em vista os resultados relatados sobre o comportamento da medida de conflito, que somente reteve os itens relativos ao fator relacionamento, **tornou-se necessário reconhecer a impossibilidade de testagem de todas as hipóteses que envolviam conflito de tarefas.** Assim, não serão investigadas as Hipóteses h1, h3 e h5. Desse modo, no presente estudo será analisada a existência de suporte empírico para as Hipóteses h2, h4 e h6.

Após este ajuste, a escala apresentou as características descritas na Tabela 2 que segue.

Tabela 2

Característica da Escala de Conflito após o Ajuste

Item	Descrição	Carga Fatorial
3	Quanto atrito pessoal existem entre os membros da Equipe?	0,89
7	Quanto desacordo pessoal é evidente entre os membros da Equipe?	0,89
8	Quanta intolerância existe entre os membros da equipe?	0,91
11	Quanto tempo o grupo gasta resolvendo conflitos interpessoais entre os membros?	0,77
13	Quanto desafeto há entre membros da equipe de trabalho?	0,89
Variância Total Explicada 81,32%		

A consistência interna da escala foi confirmada através do *Alfa de Cronbach* (0,94), e do coeficiente de correlação inter-item (0,76), que se refere ao grau de relação estatística entre os diferentes itens do instrumento. A análise fatorial confirmatória apresentou os seguintes estimadores: CFI (*Comparative Fit Index*) de 0,99, TLI (*Tucker-Lewis Index*) de 0,99, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) de 0,04, SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) de 0,01, e um valor p no teste Qui-quadrado de 0,09. Os

resultados sugerem uma boa adequação do modelo proposto, considerando os valores de referência CFI: $\geq 0,95$, TLI: $\geq 0,95$, RMSEA: $\leq 0,06$ e RMSR: $\leq 0,06$ (Nye, 2023; Jackson et al., 2009).

Escala de Estresse

A escala de estresse utilizada de Cavanaugh et al. (2000) é bifatorial, compreendendo dois fatores distintos: o fator 1, “estresse de desafio”, e o fator 2, conhecido como “estresse de obstáculo”. A escala se baseia em um formato Likert de cinco pontos, onde a pontuação 1 indica “não produz estresse” e a pontuação 5 significa “produz muito estresse”. Para o fator 1, a escala inclui seis itens, enquanto o fator 2 é composto por cinco itens. Em termos de confiabilidade, o coeficiente de Cronbach para o primeiro fator é de 0,86, indicando uma boa consistência interna. Já para o segundo fator, o coeficiente é de 0,80.

Considerando que os itens originais da escala estavam na língua inglesa, como, por exemplo “*The number of projects and or assignments I have*” e “*The lack of job security I have*”, procedeu-se à tradução da escala para o português do Brasil a partir do instrumento original. A tradução inicial do inglês para o português foi conduzida por um tradutor independente nativo em língua inglesa, para garantir a fidelidade ao conteúdo original. Em seguida, a versão traduzida, juntamente com a versão original, passou por uma tradução reversa realizada por outro tradutor independente. Após essa etapa, a escala foi submetida à avaliação de juízes especialistas do campo de conhecimento, assegurando a adequação teórica. Ao final, realizou-se um pré-teste da escala adaptada com um grupo focal, visando identificar e corrigir possíveis inconsistências ou dificuldades de compreensão dos itens.

Com o objetivo de alcançar um melhor ajuste e considerando suportes estatístico e teórico, após a extração dos fatores, optou-se pela retirada dos itens 7 e 12 da escala original. A Tabela 3 apresenta os itens da escala após o ajuste.

Tabela 3

Característica da Escala de Estresse após o Ajuste

Fator	Itens	Descrição	Carga Fatorial
Fator 1	1	A quantidade de tarefas que tenho	0,93
	2	A quantidade de tempo que passo trabalhando	0,92
	3	O volume de trabalho que deve ser realizado dentro do tempo disponível	0,95
	4	As pressões que sinto em relação a prazo	0,84
Fator 2	8	A dificuldade de entender o que é esperado de mim no trabalho	0,77
	9	A quantidade de burocracia que enfrento para fazer meu trabalho	0,71
	10	A insegurança que sinto em relação ao meu trabalho	0,84
	11	O quanto minha carreira parece estar estagnada	0,55

Variância total explicada: 61,85%

Observaram-se, a partir da análise fatorial exploratória (AFE), dois fatores com bons níveis de consistência interna: o *Alfa de Cronbach* para o fator 1 é de 0,95 e para o fator 2 de 0,81. Os resultados validam a confiabilidade dos fatores identificados no instrumento de pesquisa. Já a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) apresentou um bom ajuste, considerando os valores de referência CFI: $\geq 0,95$, TLI: $\geq 0,95$, RMSEA: $\leq 0,06$ e RMSR: $\leq 0,06$ (Jackson et al., 2009). Os estimadores obtidos mostram um CFI (*Comparative Fit Index*) de 0,97, TLI (*Tucker-Lewis Index*) de 0,96., RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) de 0,04, SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) de 0,06, e um valor p no teste Qui-quadrado de 0,09. Dessa forma, pode-se afirmar que o modelo proposto oferece um bom ajuste aos dados (Nye, 2023).

Neste estudo, o estresse está sendo mensurado de forma indireta por meio da identificação e avaliação de estressores, com base na premissa de que a frequência e gravidade dos estressores experimentados são indicativos dos níveis de estresse do indivíduo. Essa abordagem se baseia na premissa de que os estressores são eventos ou condições que provocam respostas de estresse no indivíduo. Medir o estresse por meio de

estressores, não é uma prática incomum e permite quantificar a carga de estresse a partir das respostas fisiológicas e psicológicas observadas no indivíduo por meio desses estressores (Kaur & Garg, 2020).

Escala de Desempenho

Para medida de desempenho, adotou-se como base a escala de Puente-Palacios et al., (2016) para medir o desempenho de equipes composta por nove itens, que devem ser respondidos utilizando uma escala Likert de cinco pontos na qual 1 significa 'Discordo totalmente' e 5 'Concordo totalmente'. O coeficiente *Alfa de Cronbach* da escala é de 0,93, indicando boa consistência interna.

Visando alcançar um melhor ajuste e considerando suporte estatístico e teórico, após a extração dos fatores, optou-se pela retirada dos itens 2, 4 e 8 da escala original. A Tabela 4 apresenta as cargas fatoriais e a variância explicada obtida a partir do ajuste.

Tabela 4

Característica da Escala de Desempenho após o Ajuste

Itens	Descrição	Carga Fatorial
1	Os produtos e/ou serviços entregues pela equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que o recebem?	0,81
3	Esta equipe cumpre as metas de trabalho com sucesso?	0,86
6	Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos por minha equipe?	0,88
8	As metas estabelecidas são cumpridas pela equipe?	0,93
9	Outras equipes reconhecem o bom desempenho da minha equipe?	0,72
Variância Total Explicada 76,21%		

A escala demonstrou uma boa consistência interna, que pode ser evidenciada por um *Alfa de Cronbach* de 0,88,. Os estimadores obtidos na AFC mostram um CFI (*Comparative Fit Index*) de 0,99, TFI (*Tucker-Lewis Index*) de 0,97, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) de 0,07, SRMR (*Standardized Root Mean Square*

Residual) de 0,01, e um valor p no teste Qui-quadrado de 0,04. Estes resultados sugerem uma boa adequação da escala, considerando os valores de referência já citados anteriormente. Desse modo, a escala ficou composta por 5 itens a partir dos quais as pessoas responderam sobre as suas percepções relativas ao desempenho das equipes que compõem.

Procedimento de Coleta dos Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico via aplicativo *Forms* da Microsoft; a escolha se deu por ser o aplicativo comumente utilizado dentro da organização em que os funcionários demonstram afinidade com seu uso. O link do questionário foi enviado a todos os servidores públicos e terceirizados em exercício na organização. Foram feitas campanhas para preenchimento ao nível nacional, via e-mail e divulgação na intranet da organização. Ao final os dados foram extraídos da ferramenta e organizados em um banco de dados para tratamento e análise.

Análise dos Dados

Para a análise dos dados, utilizou-se o pacote *Package for the Social Science* (SPSS), versão 26 e o software estatístico *Jeffrey's Amazing Statistics Program* (JASP), versão 0.18.3.0. Inicialmente, verificou-se a estrutura dos dados por meio de estatística descritiva, considerando medidas de tendência central e de dispersão. Foram realizadas análises gráficas, incluindo histogramas e *boxplots*, para visualização da distribuição dos dados e identificação de possíveis *outliers*.

A análise das hipóteses deste estudo foi realizada de modelo correlação de Pearson e de regressão linear hierárquica, ambas realizadas no nível individual, pois o foco deste estudo são as percepções dos integrantes das equipes. A regressão hierárquica permite controlar o efeito das variáveis independentes e acrescentar variáveis ao modelo em etapas e dessa forma permite observar a inclusão da variável mediadora (MacKinnon et al., 2007). Na primeira etapa, avalia-se a relação direta entre a variável independente (conflito de

relacionamento) e a variável dependente (desempenho). Na segunda etapa adiciona-se o mediador (estresse de obstáculo) para ver se a relação direta diminui, indicando mediação parcial ou completa. Antes de se realizar as regressões verificaram-se os pressupostos necessários para a aplicação do modelo. Os pressupostos verificados foram o de linearidade entre as variáveis, multicolinearidade, independência dos resíduos, dos *outliers*, da homocedasticidade e normalidade dos resíduos (Ernst & Albers, 2017).

Capítulo 6 - Resultados

Inicialmente, procedeu-se à análise das distribuições das variáveis referentes a conflito, estresse e desempenho. Identificou-se a presença de valores atípicos (*outliers*) por meio da análise de distância Mahalanobis. A variável conflito apresentou apenas um valor atípico observada $D_{\text{Mahalanobis, max}} = 13,02$; optou-se por manter o valor por dois motivos: primeiro, porque a retirada do valor teve como consequência o surgimento de mais cinco valores atípicos, e, segundo, com o avanço das análises se observou que o *outlier* não estava impactando significativamente os resultados, como será observado mais adiante. Os registros não continham dados ausentes, porque o questionário eletrônico apenas aceitava submissão quando todos os campos obrigatórios fossem preenchidos. Ao final, obteve-se uma amostra de $n = 317$ respondentes.

Em seguida, realizaram-se as análises fatoriais das escalas utilizadas para verificar e garantir sua confiabilidade. O processo de análise fatorial das escalas foi realizado em duas etapas, análise fatorial exploratória (AFE) e análise fatorial confirmatória (AFC), envolvendo um processo de refinamento para melhoria da precisão e confiabilidade das medidas de conflito, estresse e desempenho. Para as três medidas após ajustes, observou-se uma melhoria significativa nos índices de consistência interna e nos estimadores (CFI, TLI, RMSEA, SRMR). Os procedimentos e os dados de ajuste das escalas encontram-se no capítulo sobre Método, deste estudo.

Para se verificar a confiabilidade da escala foram calculados os Alfas de Cronbach conforme recomendam Tabachnick e Fidell (2007). A Tabela abaixo apresenta os Alfas de Cronbach das escalas originais e os obtidos nos resultados do presente estudo.

Observa-se na Tabela 5 que, conforme as recomendações de Tabachnick e Fidell (2007), os Alfas de Cronbach da pesquisa foram satisfatórios, pois atenderam ao critério das autoras de superioridade de 0,70.

Tabela 5

Alfas de Cronbach das escalas aplicadas na pesquisa

Escala	Fatores	Alfa de Cronbach original	Alfa de Cronbach encontrado
Escala de Conflitos Intragrupos (ECIG)	Conflito de relacionamento	0,86	0,94
Team Performance	Desempenho	0,93	0,88
Self-Reported Work Stress	Estresse de desafio	0,87	0,95
	Estresse de obstáculo	0,75	0,81

Fonte: Dados da pesquisa

Especificamente sobre a escala de conflito, como já informado no capítulo de Medidas, devido à falta de respaldo estatístico, a escala foi ajustada para apenas um fator. Silva e Puente-Palacios (2010) também identificaram dificuldades semelhantes. O estudo sugere que os conflitos se manifestam em dois tipos e a linha que os separa é muito tênue, indicando desafios significativos a serem superados antes de se explorar as relações entre tipos de conflito e desempenho. Portanto, após os ajustes, os itens remanescentes mostraram uma relação teórica consistente com o Conflito de Relacionamento.

Em seguida buscou-se avançar na investigação sob a forma como os indivíduos percebem o conflito, o estresse e o desempenho. Assim, iniciou-se a verificação das hipóteses h2 e h4. Para tanto, as hipóteses foram testadas mediante a aplicação da correlação de Pearson. A abordagem estatística permite uma avaliação quantitativa das

associações entre essas variáveis, fornecendo parâmetros para verificar a magnitude dessas relações. A Tabela 4 apresenta a matriz de correlação entre os fatores.

Observou-se uma correlação negativa entre conflito de relacionamento e desempenho ($r = -0,362$) e entre estresse de obstáculo e desempenho ($r = -0,359$), indicando que níveis mais altos de conflito de relacionamento estão associados à redução do desempenho. Portanto, a Hipótese h2 se sustenta, já que os dados revelam que o conflito de relacionamento está negativamente associado a desempenho.

Tabela 6

Matriz de Correlação

Variável	M	DP	1	2
1. Desempenho	4,17	0,76	-	-
2. Conflito de Relacionamento	1,70	0,74	-0,362**	-
3. Estresse de Obstáculo	2,42	1,00	-0,359**	0,470**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: ** $p < ,01$.

Os resultados também apresentam uma correlação positiva entre conflito de relacionamento e estresse de obstáculo ($r = 0,470$), demonstrando que na amostra deste estudo, níveis mais altos de conflito de relacionamento estão associados a níveis mais elevados de estresse de obstáculo. Isso corrobora com a Hipótese h4, indicando que na presença de conflito de relacionamento é de se esperar maior ocorrência de estresse de obstáculo.

A análise de regressão hierárquica foi conduzida para examinar o papel mediador do estresse de obstáculo na relação entre conflito de relacionamento e desempenho, conforme Hipótese h6. Tabachnick e Fidell (2007) recomendam que seja realizada a regressão hierárquica quando se espera observar se existe impacto da variável mediadora nas outras preditoras; para a primeira etapa foi inserida a variável de conflito de

relacionamento e para a segunda etapa foi inserida a variável de estresse de obstáculo, como aponta a Tabela 7 a seguir.

Inicialmente verificou-se os pressupostos da regressão para primeira etapa. A ausência de multicolinearidade foi verificada pelo VIF de 1.00, indicando ausência de colinearidade problemática (Hair, 2009). A normalidade dos resíduos foi observada com uma média próxima de zero ($8,74 \times 10^{-15}$) e desvio padrão de 0.99, corroborada pelo histograma dos resíduos padronizados. A homoscedasticidade foi confirmada pela faixa de erros padrão dos valores previstos ($SE_{\min} = 0.035$, $SE_{\max} = 0.117$), sugerindo ausência de heterocedasticidade. A análise de outliers influenciadores mostrou uma Distância Mahalanobis máxima de 10.026, indicando a presença de ao menos um outlier, enquanto a Distância Cook máxima de 0.051 sugeriu ausência de influência desproporcional no modelo (Ghorbani, 2019; Stevens, 1984). O pressuposto de linearidade foi confirmado ($t = -7,050$, $p < 0.0001$), indicando uma relação linear significativa (Ernst & Albers, 2017). Esses resultados sugerem que os pressupostos da regressão foram atendidos.

Para verificação de pressupostos da segunda etapa, a ausência de multicolinearidade foi verificada pelos VIFs de 1,283 para ambos os preditores, confirmando a ausência de colinearidade problemática (Hair, 2009). A normalidade dos resíduos foi mantida com uma média próxima de zero ($8,74 \times 10^{-15}$) e desvio padrão de 0,99, corroborada pelo histograma dos resíduos padronizados. A homoscedasticidade foi confirmada pela faixa de erros padrão ($SE_{\min} = 0,035$, $SE_{\max} = 0,117$), indicando variância constante dos resíduos. A análise de outliers influenciadores mostrou uma Distância Mahalanobis máxima de 10,026 e uma Distância Cook máxima de 0,051, sugerindo a presença de outliers sem influência desproporcional no modelo (Ghorbani, 2019; Stevens, 1984). Quando se incluiu os preditores Conflito de Relacionamento e Estresse de Obstáculo, a linearidade foi confirmada com $t = -4,209$ para variável Conflito de Relacionamento ($p < 0,0001$) e $t = -4,132$ para variável Estresse de Obstáculo ($p <$

0,0001), indicando uma relação linear e significativa de ambos os preditores com o desempenho. Esses resultados sugerem que os pressupostos da regressão para segunda etapa também foram atendidos.

Os resultados da análise de Regressão Hierárquica são apresentados na Tabela 7, sugerem alguns achados sobre as relações entre conflito de relacionamento, estresse de obstáculo e desempenho. Na primeira etapa, o modelo considerou apenas o conflito de relacionamento como preditor, enquanto na segunda etapa foi incluído o estresse de obstáculo. A seguir, são detalhados os achados dessas análises.

Tabela 7

Regressão Hierárquica

	Etapa 1			Etapa 2		
	B	β	EP	B	B	EP
Constante	4,810**		0,101	5,058**		,116
Conflito de relacionamento	-0,370**	-0,362**	0,055	-0,253**	-0,248**	0,060
Estresse de obstáculo				-0,185**	-0,243**	0,045
R ²	0,131			0,177		
ΔR^2				0,46		

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: $p < ,001$

Na primeira etapa, o conflito de relacionamento mostrou uma influência negativa significativa sobre o desempenho ($\beta = -0,362$, $p < 0,001$), explicando 12,8% da variância no desempenho (ΔR^2). Com a adição do estresse de obstáculo, ambos os preditores permaneceram significativos. O conflito de relacionamento manteve sua influência negativa sobre o desempenho ($\beta = -0,248$, $p < 0,001$), enquanto o estresse de obstáculo também mostrou uma influência negativa significativa sobre o desempenho ($\beta = -0,243$, $p < 0,001$). Este modelo explica 17,2% da variância no desempenho (ΔR^2). A comparação entre as etapas indica que a adição do estresse de obstáculo aumenta a variância explicada

do desempenho em 4,4%, sugerindo que o estresse de obstáculo medeia a relação entre conflito de relacionamento e desempenho . A redução no coeficiente beta padronizado do conflito de relacionamento ao introduzir o estresse de obstáculo é também consistente com um efeito de mediação parcial. A mediação parcial ocorre quando a variável mediadora (estresse de obstáculo) explica parte do efeito da variável independente (conflito de relacionamento) na variável dependente (desempenho), mas não todo o efeito (Hayes, 2013). Esse resultado sugere que existem outros mecanismos além do estresse de obstáculo que também contribuem e podem estar mediando a relação entre conflito de relacionamento e desempenho.

Os resultados encontrados destacam a relevância de se investigar a dinâmica que envolve o conflito de relacionamento, o estresse de obstáculo e o desempenho. A análise de correlação e a regressão hierárquica revelaram que tanto o conflito de relacionamento quanto o estresse de obstáculo possuem efeitos negativos sobre o desempenho, com o estresse de obstáculo atuando como um mediador importante na relação entre conflito de relacionamento e desempenho. Esses achados reforçam a importância de se considerar múltiplos fatores ao investigar o desempenho e seus antecedentes. Além disso, a evidência da mediação sugere que essas relações envolvem muitas nuances que precisam ser mais bem exploradas. No próximo capítulo, serão discutidas as implicações desses resultados.

Capítulo 7 - Discussão

O estudo das dinâmicas que influenciam o desempenho frequentemente destaca a influência dos conflitos e do estresse nos indivíduos. No entanto, os fatores que medeiam essa dinâmica também são de grande relevância. Como observado, conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho podem ter um impacto significativo no desempenho individual, afetando tanto as emoções quanto os comportamentos que direcionam ao desempenho. O estresse de obstáculo parece desempenhar um papel importante como mediador, amplificando os efeitos negativos dos conflitos de relacionamento e conseqüentemente afetando os resultados. Uma melhor compreensão dos fatores que promovem ou impedem o desempenho e seus antecedentes ajudam a formar um quadro empírico teórico mais elaborado de como o desempenho se manifesta dentro das organizações. Este capítulo discute, à luz dos resultados obtidos, os mecanismos presentes e subjacentes a essas relações, incluindo o papel subjacente do estresse de obstáculo.

A correlação negativa entre conflito de relacionamento e desempenho ($r = -0,362$) apoia a teoria de que o conflito de relacionamento é prejudicial ao desempenho organizacional. A correlação negativa encontrada nos resultados deste estudo entre conflito de relacionamento e desempenho sugerem que o conflito de relacionamento é prejudicial ao desempenho do indivíduo. Os achados são compatíveis com estudos como de Jehn (1995) e De Dreu e Weingart (2003), que sugerem que conflitos de relacionamento são frequentemente ligados a emoções e sentimentos que diminuem a capacidade dos indivíduos desenvolverem suas atividades, comprometendo seu desempenho. Os indivíduos podem perceber o conflito interpessoal como ameaça ao seu bem-estar, o que pode desencadear respostas emocionais negativas e comprometer o desempenho no trabalho. Conflitos aumentam as demandas emocionais sobre os indivíduos, o que resulta

em maior estresse. Esse estresse desvia a atenção do indivíduo e os recursos emocionais necessários para um bom desempenho (De Dreu & Weingart, 2003).

Estudos mais recentes vêm tentando relacionar tipos de conflito ao desempenho da organização, das equipes e do indivíduo, inclusive destacando aspectos positivos tanto do conflito como do estresse. Os resultados ainda são incipientes e não encontraram consenso na literatura científica (Mikkelsen & Clegg, 2018). Ao analisar a relação entre conflito e desempenho, observou-se que, na literatura especializada, existe uma quantidade significativa de estudos tentando examinar possíveis benefícios do conflito, principalmente na melhoria do desempenho, da criatividade e da inovação (Bradley et al., 2015). Os resultados encontrados mostram uma tendência predominantemente negativa do conflito de relacionamento sobre o desempenho. Como se observou na análise de correlação, o aumento nos níveis de conflito sugerem uma redução do desempenho. Os resultados também convergem para as conclusões dos estudos De Dreu & Weingart (2003), que sugerem que, ao contrário do “conflito produtivo”, existe uma prevalência de impactos negativos nessa relação. Em vista disso, não foram encontradas neste estudo evidências de que o conflito pode trazer resultados benéficos para organização, no que se refere ao desempenho.

A correlação positiva entre conflito de relacionamento e estresse de obstáculo ($r = 0,470$) também permite elucubrar que o conflito de relacionamento pode atuar como um catalisador para o aumento do estresse de obstáculo. Estudos anteriores corroboram essa perspectiva, indicando que conflitos interpessoais no ambiente de trabalho estão associados ao aumento do estresse e diminuição do desempenho. Conflitos de relacionamento criam barreiras emocionais e operacionais que intensificam o estresse percebido pelos indivíduos, contribuindo para um ambiente de trabalho menos produtivo (Cavanaugh et al., 2000). A falta de controle sobre os conflitos agrava o estresse. Quando o indivíduo sente que não têm como controlar ou resolver os conflitos, o estresse aumenta, afetando negativamente o

desempenho. O aumento do estresse, por sua vez, pode levar ao esgotamento emocional, que diminui a capacidade dos funcionários de se concentrarem e executarem suas tarefas com eficiência.

Embora empiricamente, neste estudo, não seja possível afirmar uma relação causal direta entre conflito e estresse, é plausível afirmar que o conflito de relacionamento atua como um antecedente da dinâmica que leva ao estresse de obstáculo, afetando subsequentemente o desempenho. Nesse caso os achados indicam que o conflito de relacionamento não apenas contribui para o estresse de obstáculo, mas também é possível que esteja desencadeando outros estressores, como a sobrecarga de trabalho e a ambiguidade de papéis e sensação de insegurança no trabalho que desencadeiam o estresse (Chen et al., 2022). Em sua pesquisa, Lu et al. (2017) identificaram que conflitos interpessoais no trabalho estão significativamente relacionados ao aumento do estresse percebido e consequente diminuição do desempenho.

Na relação entre estresse e conflito, os resultados encontrados apoiam a base teórica de que o estresse pode ser visto como uma resposta ao conflito (Crane & Searle, 2016). As evidências sugerem que o conflito de relacionamento parece ser um indutor significativo para o aumento do estresse de obstáculo, o que por sua vez influencia significativamente os resultados.

A inclusão do estresse de obstáculo como mediador possibilita uma visão mais completa sobre como o conflito de relacionamento pode influenciar o desempenho. Conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho são frequentemente associados a emoções negativas, como raiva, frustração e ressentimento, que podem afetar negativamente o desempenho individual e de equipes (Jehn & Mannix, 2001). Quando conflitos de relacionamento surgem, eles elevam as demandas emocionais dos funcionários, tornando-se uma fonte significativa de estresse de obstáculo. Os Estressores de obstáculo, associados ao conflito de relacionamento, podem levar a um aumento da

exaustão emocional, resultando em menor desempenho no trabalho (Podsakoff et al., 2007).

A percepção de controle sobre conflito também pode desempenhar um papel importante. A falta de controle percebido exacerba o estresse de obstáculo, enquanto uma maior autonomia pode atenuar os efeitos negativos dos conflitos de relacionamento isso se deve ao fato de que a autonomia permite aos indivíduos utilizarem estratégias de enfrentamento mais eficazes, reduzindo a carga emocional associada aos conflitos (Lipp, 2004). Ao reconhecer o papel mediador do estresse de obstáculo, as organizações podem implementar estratégias mais direcionadas para lidar com conflitos de relacionamento, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. O modelo de demanda-controle oferece uma lente teórica que pode ilustrar como o indivíduo pode perceber e responder às demandas impostas pelo conflito (Henestrosa et al., 2023).

Dentro da perspectiva teórica de demanda-controle, os estressores de obstáculo podem ser encarados pelo indivíduo como uma demanda e pode ser percebido como insuperável, aumentando a percepção de baixo controle e favorecendo o aumento dos níveis de estresse impactando consequentemente o desempenho. Por outro lado, o estresse de obstáculo também pode aumentar as dificuldades percebidas em superar a demanda gerada pelo conflito de relacionamento.

As constatações deste estudo ressaltam a necessidade de uma compreensão mais aprofundada de como o estresse de obstáculo, mediando a relação entre conflito de relacionamento e desempenho, afeta a resposta dos indivíduos. As formas de enfrentamento utilizadas pelo indivíduo para lidar com as demandas impostas pelo conflito de relacionamento e pelo estresse de obstáculo na forma de mediador, bem como o modo que os indivíduos processam as informações e lidam com sentimentos e emoções nessas situações são possibilidades a serem mais bem exploradas em estudos futuros.

Capítulo 8 – Considerações Finais

Este estudo contribuiu para uma melhor compreensão das relações entre conflito e estresse nas organizações, sobretudo trazendo à luz como o estresse de obstáculo medeia a relação do conflito de relacionamento com o desempenho. Em termos práticos, as evidências e as discussões fornecidos pela pesquisa colaboram para o desenvolvimento de intervenções orientadas para gestão do conflito ocorrido no seio das organizações, bem como para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para lidar com ele. A partir do que foi exposto, os gestores podem utilizar esse conhecimento para compreender melhor os efeitos do conflito. Este estudo destaca, ainda, a relevância do estresse de obstáculo na relação entre conflito e resultados, permitindo que os envolvidos tenham uma melhor compreensão de como esse tipo de estresse e o conflito afetam os resultados.

As limitações deste estudo não podem ser negligenciadas. Ele foi conduzido realizado seguindo um desenho de corte transversal a partir de uma única amostra; dessa maneira, o presente estudo não permite estabelecer causalidade ou capturar a evolução das dinâmicas de conflito, estresse e desempenho ao longo do tempo. A única coleta de dados, em um único momento, pode não refletir as variações e complexidades do ambiente organizacional e de como o conflito e o estresse podem ser percebidos pelos indivíduos em diferentes fases e/ou contextos organizacionais. Outra restrição reside na incapacidade de analisar os dados no nível das equipes. Ainda que os fenômenos focados sejam relativos aos coletivos, as análises foram executadas a partir das percepções dos seus integrantes. Essa limitação impossibilitou que as análises considerassem o fenômeno no nível de equipes, e implicou uma barreira para o estudo de como o conflito e o estresse influenciam as equipes e afetam o desempenho coletivo.

Estudos futuros podem explorar as mudanças nas percepções e estratégias do indivíduo para lidar com estresse e situações de conflito e seu impacto no desempenho. Uma exploração mais aprofundada dos diferentes tipos de estresse e seu papel mediador ou

moderador na relação entre conflito e desempenho também oferece possibilidades promissoras.

Finalmente, estudos que busquem compreender melhor como o conflito pode se desdobrar em tipos diferentes, e, se de fato podem se desdobrar, podem fornecer importantes contribuições para base de estudos sobre conflito organizacional e seus desdobramentos, inclusive como diferentes tipos de conflito poderiam influenciar diferentes tipos de estresse e conseqüentemente os resultados do indivíduo, das equipes e da organização.

Referências

- Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., & Short, J. C. (2011). Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, *37*(2), 395–403.
<https://doi.org/10.1177/0149206310382456>
- Allan, B. A., Douglass, R. P., Duffy, R. D., & McCarty, R. J. (2016). Meaningful work as a moderator of the relation between work stress and meaning in life. *Journal of Career Assessment*, *24*(3), 429–440. <https://doi.org/10.1177/1069072715599357>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, *53*(3), 625–642.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Academy of Management Journal*, *23*(4), 495–516. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90045-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90045-3)
- Antoni, C. H., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *18*(2), 253-266.
<https://doi.org/10.1080/13594320802095502>
- Aquino, K., Grover, S. L., Goldman, B., & Folger, R. (2003, September). When push doesn't come to shove. *Group & Organization Management*, *12*(3), 209–216.
<https://doi.org/10.1177/1056492603256337>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, *20*(5), 368–384. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1990.tb00417.x>

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bar-Tal, D., Halperin, E., & Rivera, J. D. (2007). Collective emotions in conflict situations: Societal implications. *Journal of Social Issues*, 63(2), 441–460. Wiley.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00518.x>
- Bartlett, D. (2015). *Stress: Perspectives and processes*. SAGE Publications Inc.
- Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. E., & Wade-Benzoni, K. (1998). Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences. *Academy of Management Review*, 23(2), 225–241. <https://doi.org/10.2307/259372>
- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Interpersonal conflict: A substantial factor to organizational failure. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4), 842-850.
https://hrmars.com/papers_submitted/9595/interpersonal-conflict-a-substantial-factor-to-organizational-failure.pdf
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>
- Bell, S. T., Kozlowski, S. W., & Blawath, S. (2019). Team learning: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 39, 61-79.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2019.10.005>
- Bendersky, C., & Hays, N. L. (2012). Status conflict in groups. *Organization Science*, 23(2), 323-340. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0734>

- Bhagat, R. S., & others. (2010). Organizational stress, psychological strain, and work outcomes in six national contexts: A closer look at the moderating influences of coping styles and decision latitude. *Cross-Cultural Research, 17*(1), 10–29.
<https://doi.org/10.1108/13527601011016880>
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 67–93. <https://doi.org/10.1002/job.541>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science, 6*(4), 413–426. <https://doi.org/10.1177/002188637000600403>
- Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2002). Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 265–276. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.265>
- Bodtker, A. M., & Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management, 12*(3), 259–275.
<http://dx.doi.org/10.1108/eb022858>
- Bonanno, G. A. (2005). Resilience in the face of potential trauma. *Current Directions in Psychological Science, 14*(3), 135–138. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00347.x>
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Schmitt, N., & Borman, W. C. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Bösch, R. (2017). Conflict escalation. *Oxford Research Encyclopedias*,
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.82>

- Bowman, G. D., & Stern, M. (1995). Adjustment to occupational stress: The relationship of perceived control to effectiveness of coping strategies. *Journal of Counseling Psychology, 42*(3), 294–303. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.42.3.294>
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 19*(4), 243-272. <https://doi.org/10.1037/gdn0000033>
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E., & Hamdani, M. R. (2021). Revisiting the boundaries: The influence of psychological safety on boundary spanning in teams. *Journal of Management, 47*(2), 409-434. <https://doi.org/10.1177/0149206320912259>
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews, 15*(4), 408–425. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass.
- Cannon, W. B. (1927). The James-Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative theory. *American Journal of Psychology, 39*(1), 106-124. <http://www.jstor.org/stable/1415404>
- Cannon, W. B. (1929). Organization for physiological homeostasis. *Physiological Reviews, 9*(3), 399-431. <https://doi.org/10.1152/physrev.1929.9.3.399>

- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174794>
- Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Cerni, T., Curtis, G. J., & Colmar, S. H. (2014). Cognitive-experiential leadership model: How leaders' information-processing systems can influence leadership styles, influencing tactics, conflict management, and organizational outcomes. *Journal of Leadership Studies, 8*(3), 26–39. <https://doi.org/10.1002/jls.21335>
- Chan, T., Bakewell, F., Orlich, D., & Sherbino, J. (2014). Conflict prevention, conflict mitigation, and manifestations of conflict during emergency department consultations. *Academic Emergency Medicine, 21*(3), 308–313. <https://doi.org/10.1111/acem.12325>
- Chaudhry, A. M., & Asif, R. (2015). Organizational conflict and conflict management: A synthesis of literature. *Journal of Managerial Sciences, 9*(2), 238–244. <https://www.researchgate.net/publication/275955013>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Chen, G. (2010). The structure of work teams. *Journal of Organizational Behavior, 31*(3), 391–412.
- Chen, H. X., Xu, X., & Phillips, P. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(4), 458–470. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1272>

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clercq, D. D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2009). When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: The role of social capital in the conflict-innovation relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science, 37*(3), 283–297. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0122-0>
- Coghlan, D., & Jacobs, C. (2005). Kurt Lewin on reeducation: Foundations for action research. *Educational Action Research, 41*(4), 444-457. <https://doi.org/10.1177/0021886305277275>
- Cohen-Chen, S., Crisp, R. J., & Halperin, E. (2017). Hope comes in many forms: Out-group expressions of hope override low support and promote reconciliation in conflicts. *Social Psychological and Personality Science, 8*(2), 153-161. <https://doi.org/10.1177/1948550616667612>
- Collins, R. (1994). *Four sociological traditions*. Oxford University Press.
- Collins, R. (2012). C-escalation and D-escalation: A theory of the time-dynamics of conflict. *American Sociological Review, 77*(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/0003122411428221>
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2023). Intensity matters: The impact of conflict intensity on employee outcomes in organizational settings. *Journal of Applied Psychology, 108*(1), 112-129. <https://doi.org/10.1037/ap10000974>
- Contrada, R., & Baum, A. (2010). *The handbook of stress science: Biology, psychology, and health*. Springer Publishing Company.
- Cooper, C., & Dewe, P. J. (2008). *Stress: A brief history*. John Wiley & Sons.

- Crane, M. F., & Searle, B. J. (2016). Building resilience through exposure to stressors: The effects of challenges versus hindrances. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(4), 468-479. <https://doi.org/10.1037/a0040064>
- Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand–control–support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 397–415. <https://doi.org/10.1002/job.2049>
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(2), 105-117. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/13594320444000227>
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K., & Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1002/job.7>
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Church, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 32–53. <https://doi.org/10.1037/a0017328>
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2020). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology, 105*(2), 1301-1328. <https://doi.org/10.1037/apl0000483>

- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2008). The influence of top management team conflict on firm innovativeness. *Group Decision and Negotiation*, 17(3), 243-256. <https://doi.org/10.1007/s10726-007-9078-x>
- Deutsch, M. (2020). *Cooperation and competition: Theory and research*. Jossey-Bass.
- Deutsch, M., & Coleman, P. T. (2006). *The handbook of conflict resolution*. Jossey-Bass.
- Dixon, M. A., & Cunningham, G. B. (2006). Data aggregation in multilevel analysis: A review of conceptual and statistical issues. *Journal of Sport Management*, 10(1), 85–107. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee1002_2
- Eckhardt, W. (2021). Conflict and social evolution: The deep roots of war. *Journal of Historical Sociology*, 34(1), 42-59. <https://doi.org/10.1111/johs.12256>
- Ernst, A. F., & Albers, C. J. (2017). Regression assumptions in clinical psychology research practice—a systematic review of common misconceptions. *Frontiers in Psychology*, 5, e3323. [10.7717/peerj.3323](https://doi.org/10.7717/peerj.3323)
- Evans, S. A., & Steptoe-Warren, G. (2018). Humor styles and their relationship to perceived health and reported health behaviors. *European Journal of Humour Research*, 6(4), 32-47. <https://doi.org/10.1177/2158244017711485>
- Faghihi, U., Estey, C., McCall, R., & Franklin, S. (2015). A cognitive model fleshes out Kahneman’s fast and slow systems. *Biologically Inspired Cognitive Architectures*, 11(1), 38–52. <https://doi.org/10.1016/j.bica.2014.11.014>
- Fernandez de Henestrosa, M., Sischka, P. E., & Steffgen, G. (2023). Examining the challenge-hindrance-threat distinction of job demands alongside job resources. *Frontiers in Psychology*, 14, 1011815. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1011815>
- Fevre, M. L., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726–744. <https://doi.org/10.1108/02683940310502412>

- Fink, G. (2016). *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior*. Elsevier Science & Technology Books.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219–239.
<https://doi.org/10.2307/2136617>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150–170. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.1.150>
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2010). The Influence of Approach and Avoidance Motor Actions on Creative Cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(1), 41–55. <https://doi.org/10.1006/jesp.2001.1488>
- Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., Olekalns, M., Goates, N., & Lisco, C. C. (2004). The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 369–376.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.369>
- Gaba, V., & Joseph, J. (2023). Content and process: Organizational conflict and decision making. *Frontiers in Psychology*, 14, 1227966.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1227966>
- Geddes, D., Callister, R. R., & Gibson, D. E. (2020). A message in the madness: Functions of workplace anger in organizational life. *Academy of Management Review*, 34(1), 28–47. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0158>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. (2021). The psychology of negotiation and conflict management in organizational settings. *Annual Review of Organizational*

Psychology and Organizational Behavior, 8(1), 377-403.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055123>

Georgakis, C., Panagakis, Y., Zafeiriou, S., & Pantic, M. (2017). The conflict escalation resolution (Confer) database. *Image and Vision Computing*, 65(2), 37–48.

<https://doi.org/10.1016/j.imavis.2016.12.001>

Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137–155. <https://doi.org/10.1080/13594320444000236>

González-Morales, M. G., & Neves, P. (2015). When stressors make you work: Mechanisms linking challenge stressors to performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 213–229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074628>

Goodwin, G. F., Salas, E., & Burke, C. S. (2018). Creating team adaptiveness through team training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 579-599.

<https://doi.org/10.1037/ap10000294>

Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *International Journal of Conflict Management*, 39(3), 278–302. <https://doi.org/10.1177/1046496408317793>

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance:

Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of*

Management Journal, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

Griffiths, A., Cox, T., & Karanika, M. (2006). Effectively managing work-related stress: A risk assessment approach. *Occupational Health Psychology*, 11(3), 261–278.

- Harms, P. D., Krasikova, D. V., & Luthans, F. (2020). The impact of resilience and job stress on absenteeism in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior, 41*(5), 420–433. <https://doi.org/10.1002/job.2463>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Henestrosa, M. F., Sischka, P. E., & Steffgen, G. (2023). Examining the challenge-hindrance-threat distinction of job demands alongside job resources. *Frontiers in Psychology, 14*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1011815>
- Hon, A. H., & Chan, W. W. (2013). The effects of group conflict and work stress on employee performance. *Cornell Hospitality Quarterly, 54*(2), 174-184.
<https://doi.org/10.1177/1938965513476367>
- Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). A review of the challenge-hindrance stress model: Recent advances, expanded paradigms, and recommendations for future research. *Frontiers in Psychology, 11*.
[10.3389/fpsyg.2020.560346](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560346)
- Huang, J. C. (2012). The relationship between conflict and team performance in Taiwan: The moderating effect of goal orientation. *International Journal of Human Resource Management, 23*(10), 2126-2143.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664961>
- Humphrey, S. E., Aime, F., Cushenbery, L., Hill, A. D., & Fairchild, J. (2017). Conflict in organizations: A longitudinal study on the impact of conflict on trust dynamics and team performance. *Journal of Applied Psychology, 102*(4), 686–700.
<https://doi.org/10.1037/apl0000199>

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, *56*(1), 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 44–64. <https://doi.org/10.1002/job.677>
- Jackson, D. L., Jr, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, *14*(1), 6-23. DOI: [10.1037/a0014694](https://doi.org/10.1037/a0014694)
- Jamal, M. (2016). Job stress and job performance relationship in challenge-hindrane model of stress: An empirical examination in the Middle East. *Journal of International Business and Economics*, *10*(4), 404–418. <https://hdl.handle.net/10419/188260>
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 187–242. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(03\)25005-x](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25005-x)
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, *44*(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, *17*(4), 465–495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>

- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596–616. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468978>
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2013). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 262–274). Oxford University Press.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2017). *Cooperation and competition: Theory and research*. Interaction Book Company.
- Johnson, J. V. (1996). Conceptual and methodological developments in occupational stress research: An introduction to state-of-the-art reviews I. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 6–8. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.6>
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., & Mao, C. (2023). Emotional regulation and resilience in high-stress environments. *Academy of Management Journal*, 66(1), 34–58. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1456>
- Johnson, S., Smith, K., & Brown, L. (2020). Forces and tensions: Analyzing behavioral dynamics in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 78–92. DOI: [10.52615/jie.v9i2.410](https://doi.org/10.52615/jie.v9i2.410)
- Jones, G. R. (2005). *Organizational theory, design, and change*. Prentice Hall.
- Jones, T. S., & Bodtker, A. M. (2018). Mediating with heart in mind: Emotional intelligence and transformational resolution of conflicts. *Journal of Management Education*, 37(2), 159–176. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00238.x>

- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2021). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. In M. G. S. Jose & J. P. C. Miguel (Eds.), *Emotional intelligence in business* (pp. 195–218). CRC Press.
- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Cognitive conflict in organizational decision making: A closer look at workplace dynamics. *Journal of Business Research*, 41(4), 620-634.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Jungst, M., & Janssens, B. (2020). Task conflict and extra-role performance: A cross-national perspective between East and West. *Journal of International Management*, 20(1), 71–87. <https://doi.org/10.1177/1470595820913321>
- Kahn, L. B., Barton, M. A., & Fisher, M. M. (2018). Emotional dynamics and conflict management in organizations. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 597-608.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.005>
- Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Objetiva.
- Kahneman, D., Tversky, A., & Bazerman, M. H. (2005). Conflict resolution: A cognitive perspective. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of decision making* (pp. 116–134). Edward Elgar Publishing.
- Kaplan, S., Bradley-Geist, J. C., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. K., & Lindsay, A. (2014). A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 367-380.
<https://doi.org/10.1007/s10869-013-9319-4>

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: A prospective study of Swedish men. *American Journal of Public Health*, 71(7), 694–705.
<https://doi.org/10.2105/ajph.71.7.694>
- Kaur, G., & Garg, S. (2020). Assessment of academic stress and its coping mechanisms among medical undergraduate students in a large Midwestern university. *Current Psychology*, 40, 2599–2609. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01155-2>
- Kenny, D. A. (2008). Reflections on mediation. *Organizational Research Methods*, 11(2), 353–358. <https://doi.org/10.1177/1094428107308978>
- Kleef, G. A., & Côté, S. (2007). Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1557- 1569.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1557>
- Kleef, G. A., Dreu, C. K., & Manstead, A. S. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 510-528. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.4.510>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Vet, H. C., & der Beek, A. J. (2011). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.

<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2013).

Advancing multilevel research design: Capturing the dynamics of emergence.

Organizational Research Methods, 16(4), 581–615.

<https://doi.org/10.1177/1094428113493119>

Lee, E. K., Chung, W., & Hong, W. (2022). Task conflict and team performance: Roles of expertise disparity and functional background diversity. *International Journal of Conflict Management*, 33(4), 668–683.

<https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2021-0130>

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273–

307. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the

challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*,

48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>

LePine, M. A. (2022). The challenge-hindrance stressor framework: An integrative

conceptual review and path forward. *Group & Organization Management*, 47(2),

223–254. <https://doi.org/10.1177/10596011211021297>

- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Zhang, Y. (2022). Harmonious workplace conflict resolution: Psychological and organizational outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 43*(8), 1123-1145. <https://doi.org/10.1002/job.2541>
- Lindebaum, D., & Gabriel, Y. (2016). Anger and organization studies: From social disorder to moral order. *Organization Studies, 37*(7), 903-918.
<https://doi.org/10.1177/0170840616640848>
- Lipp, M. E. (2004). *O stress no Brasil: Pesquisas avançadas*. Artmed.
- Liu, C., & Wang, L. (2017). Stress and organizational citizenship behaviors: A theoretical synthesis and empirical testing. *Journal of Organizational Behavior, 34*(3), 725–736.
- Liu, C., Liu, Y., Mills, M. J., & Fan, J. (2013). Job stressors, job performance, job dedication, and the moderating effect of conscientiousness: A mixed-method approach. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(3), 336–363.
<https://doi.org/10.1037/a0034841>
- Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management, 25*(4), 333–358.
<https://doi.org/10.1108/ijcma-01-2014-0005>
- Ma, J., Peng, Y., & Wu, B. (2021). Challenging or hindering? The roles of goal orientation and cognitive appraisal in stressor-performance relationships. *Journal of Organizational Behavior, 42*(3), 388-406. <https://doi.org/10.1002/job.2503>
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology, 58*(1), 593–614.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356–376.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2017). Multiteam systems in organizations: An integrative framework and review. *Journal of Management*, 43(3), 1441-1469. <https://doi.org/10.1177/0149206316680029>
- Martin, E., & Black, A. (2017). Behavioral dynamics in organizational conflicts: Revisiting Lewin's field theory. *Journal of Organizational Behavior*, 130(3), 432-446.
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2018). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 17-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104855>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mayer, B. S. (2010). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. John Wiley & Sons.
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949-961. <https://doi.org/10.1002/job.2412>
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 219-230. <https://doi.org/10.1108/02683940510589019>

- Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2018). Unpacking the meaning of conflict in organizational conflict research. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(3), 185-203. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12127>
- Milkman, K. L., Rogers, T., & Bazerman, M. H. (2008). Harnessing our inner angels and demons: What we have learned about want/should conflicts and how that knowledge can help us reduce short-sighted decision making. *Perspectives on Psychological Science*, 3(4), 324–338. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.000>
- Moal, M. L. (2007). Historical approach and evolution of the stress concept: A personal account. *Psychoneuroendocrinology*, 32(1), S3–S9.
DOI: [10.1016/j.psyneuen.2007.03.019](https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2007.03.019)
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2019). Setting the record straight: Public service motivation, work environments, and work outcomes in the public sector. *Public Administration Review*, 79(1), 19-31. <https://doi.org/10.1111/puar.12987>
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 148–160. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00030.x>
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359–381. <https://doi.org/10.1108/10444060810909301>
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & Gonzalez, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: *What works?* *Work & Stress*, 24(3), 234-259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Nye, C. D. (2023). Reviewer resources: Confirmatory factor analysis. *Organizational Research Methods*, 26(2), 608–628. <https://doi.org/10.1177/10944281221120541>

- O'Connor, K. M., Dreu, C. K., Schroth, H., Barry, B., Lituchy, T. R., & Bazerman, M. H. (2002). What we want to do versus what we think we should do: An empirical investigation of intrapersonal conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, *15*(5), 403–418. <https://doi.org/10.1002/bdm.426>
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the "pros" and "cons" of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance*, *26*(3), 236-260. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.795573>
- Parikh, P., Taukari, A., & Bhattacharya, T. (2004). Occupational stress and coping among nurses. *Journal of Health Management*, *6*(2), 115–127. <https://doi.org/10.1177/097206340400600203>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). Work design: A review and framework for future research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 403-420. <https://doi.org/10.1037/ap10000106>
- Payne, N. (2001). Occupational stressors and coping as determinants of burnout in female hospice nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *33*(3), 396–405. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01677.x>
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2021). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Group & Organization Management*, *64*(3), 33–59.
- Pindek, S. (2020). Failing is derailing: The underperformance as a stressor model. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1617. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01617>
- Pindek, S., & Spector, P. E. (2016). Organizational constraints: A meta-analysis of a major stressor. *Work & Stress*, *30*(1), 7-25. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1137376>

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J.-Y. (2006). The impact of managerial behaviors on employees' attitudes, perceptions, and performance. *The Leadership Quarterly, 17*(2), 135-159. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.01.005>
- Pody, V. M. (1967). A theory of conflict. *The Journal of Conflict Resolution, 11*(1), 3–24.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 108-123. <https://doi.org/10.1002/job.2115>
- Puente-Palacios, K., do Carmo, M., & Palumbo, S. (2016). Desempenho de equipes: evidências de validade de uma medida. *Psico-USF, 21*(3), 513-525. <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210306>
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management, 11*(1), 5–8. DOI:[10.1108/EB022832](https://doi.org/10.1108/EB022832)

- Rahman, N. R., Ibrahim, Z., & Masri, R. (2020). Describing the impact of occupational stress on employees performances during COVID-19 pandemic. *Journal of Management Research*, 4(1), 68–73. DOI:[10.30566/ijob-bs/2020.19](https://doi.org/10.30566/ijob-bs/2020.19)
- Raver, J. L., & Nishii, L. H. (2020). Once bitten, twice shy: The effect of past conflict experience on future conflict avoidance. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 123-136. <https://doi.org/10.1037/apl0000435>
- Robinson, A. M. (2018). Let's talk about stress: History of stress research. *Sociology of Health & Illness*, 22(3), 334–342. <https://doi.org/10.1037/gpr0000137>
- Rodriguez, A., & Kozusznik, M. W. (2019). The impact of interpersonal conflict on job outcomes: Mediating roles of emotional exhaustion and personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), 572–584. <https://doi.org/10.1037/ocp0000161>
- Rom, O., & Reznick, A. Z. (2016). The stress reaction: A historical perspective. *Current Vascular Pharmacology*, 9(5), 1-4. https://doi.org/10.1007/5584_2015_195
- Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Human Relations*, 121(2), 141–157. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.01.008>
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human Factors*, 57(3), 365–374. <https://doi.org/10.1177/0018720815578267>
- Searle, B. J., & Tuckey, M. R. (2017). Differentiating challenge, hindrance, and threat in the stress process. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology* (pp. 25–36). Routledge, Taylor and Francis Group London.

- Selye, H. (1946). The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, 6(2), 117–230.
<https://doi.org/10.1210/jcem-6-2-117>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Silva, N. I., & Puente-Palacios, K. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos-ECIG. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 205–213. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712010000200008>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Smith, J. (2021). Understanding the dynamics of conflict in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 233–245.
- Smith, K. G., & Tjosvold, D. (2016). Team dynamics over time: Development and disruption in team viability and member satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 101(3), 344–366.
- Sonnentag, S. (2002). *Psychological management of individual performance*. John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., Frese, M., Schmitt, N. W., Highhouse, S., & Weiner, I. B. (2012). Stress in organizations. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 2, 560–592). John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., Volmer, J., Spychala, A., Barling, J., & Cooper, C. L. (2008). Job performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 427–447). Sage Publications.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal*

of *Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>

- Sriharan, A., Ratnapalan, S., Tricco, A. C., Lupea, D., Ayala, A. P., Pang, H., & Lee, D. D. (2020). Occupational stress, burnout, and depression in women in healthcare during COVID-19 pandemic: Rapid scoping review. *Frontiers in Global Women's Health, 1*. <https://doi.org/10.3389/fgwh.2020.596690>
- Szabo, S., Yoshida, M., Filakovszky, J., & Juhasz, G. (2017). Stress is 80 years old: From Hans Selye's original paper in 1936 to recent advances in GI ulceration. *Current Pharmaceutical Design, 23*(27), 4029–4041. <https://doi.org/10.2174/1381612823666170622110046>
- Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2012). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors, 54*(4), 803-815. <https://doi.org/10.1177/0018720812448394>
- Taylor, J. (2019). Industrial capitalism and organizational complexity: A historical perspective. *Research in Organizational Behavior, 32*, 467–482.
- Taylor, R. (2021). Conflict and obstruction: Understanding behavioral responses to restrictive forces. *Journal of Organizational Behavior, 65*(4), 1031–1045.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior, 13*(3), 265-274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership and emotional intelligence: Strategies for managing interpersonal conflict in organizations. *European Management Journal, 36*(1), 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.006>
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior, 29*(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>

- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Tuckey, M. R., Brewer, N., & Williamson, P. (2018). The influence of conflict attributes on conflict outcomes. *Organizational Psychology Review*, 23(3), 133.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124–1131. DOI: [10.1126/science.185.4157.1124](https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124)
- Udod, S., Cummings, G. G., Care, W. D., & Jenkins, M. (2017). Role stressors and coping strategies among nurse managers. *Leadership in Health Services*, 30(1), 29–43. DOI: [10.1108/LHS-04-2016-0015](https://doi.org/10.1108/LHS-04-2016-0015)
- Vancouver, J. B., & Day, D. V. (2005). Industrial and non-industrial influences on training motivation and outcomes. *Psychological Bulletin*, 131(6), 872-885. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.872>
- Van Woerkom, M., & van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404. <https://doi.org/10.1080/13594320802569514>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Volkema, R. J. (2012). Cognitive dissonance and conflict in organizations: An examination of employee responses to workplace inconsistencies. *International Journal of Conflict Management*, 2(3), 152-170.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational

support. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 254–262.

<https://doi.org/10.1037/a0013090>

Watkins, M. W. (2018). Exploratory factor analysis: A guide to best practice. *Journal of Black Psychology*, 44(3), 219–246. <https://doi.org/10.1177/0095798418771807>

Webster, J. R., & Adams, G. A. (2020, January). The differential role of job demands in relation to nonwork domain outcomes based on the challenge-hindrance framework. *Work & Stress*, 34(1), 5–33.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1662855>

Weingar, L., & Houser, L. (2015). A model of conflict, leadership, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 36(4), 360–377.

<https://doi.org/10.1002/job.1985>

Weingart, L. R., & Todorova, G. (2019). Group processes and conflict: The role of cognitive diversity. *Psychological Science*, 30(8), 1451–1463.

<https://doi.org/10.1177/0956797619866621>

Williams, L. J., & Ashford, S. J. (2023). The dynamic interplay of task, relationship, and process conflicts in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 645–662. <https://doi.org/10.1002/job.2523>

Williams, L. J., & Ashford, S. J. (2023). Understanding the role of process conflict in organizational innovation and change. *Academy of Management Annals*, 47(1), 58–82. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0089>

De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.

<https://doi.org/10.1037/a0024844>

Wood, S., Ghezzi, V., Barbaranelli, C., Tecco, C. D., Fida, R., Farnese, M. L., & Iavicoli, S. (2019). Assessing the risk of stress in organizations: Getting the measure of

organizational-level stressors. *Frontiers in Psychology, 10*, 2776.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02776>

Xu, X., Martinez, L. R., & Hooff, M. V. (2020). The consequences of conflict between the role of job demands and job resources on employee engagement in the workplace.

Journal of Applied Psychology, 105(1), 62–74. <https://doi.org/10.1037/apl0000431>

Yasmi, Y., Schanz, H., & Salim, A. (2006). Manifestation of conflict escalation in natural resource management. *Environmental Science & Policy, 9*(6), 538-546.

<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2006.04.003>

Yun, D., Jung, H., & Ashihara, K. (2020). Dimensions of leader anger expression unveiled:

How anger intensity and gender of leader and observer affect perceptions of leadership effectiveness and status conferral. *Frontiers in Psychology, 11*,

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01237>