





## A Contribuição do Capital Psicológico nos Estilos de Gerenciamento de Conflitos na Inovação Gerencial

### *The Contribution of Psychological Capital to Conflict Management Styles in Managerial Innovation*

Leandro Augusto Toigo<sup>1</sup> , Tcharleni da Rocha Oviedo Uliano<sup>2</sup> , Rosicler Sheneider Morais<sup>3</sup> , Delci Grapégia Dal Vesco<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela FURB, email: leandro.toigo@unioeste.br

<sup>2</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Mestranda em Ciências Contábeis pela UNIOESTE, email: tcharleni.uliano@unioeste.br

<sup>3</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Mestranda em Ciências Contábeis pela UNIOESTE, email: rosicler.morais@unioeste.com

<sup>4</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela FURB, e-mail: delcigrape@gmail.com

**RESUMO:** Este estudo visa analisar a influência do capital psicológico nos estilos de gerenciamento de conflitos na inovação gerencial. O capital psicológico é um componente do capital intangível que reflete no desempenho das atividades organizacionais. Os estilos de gerenciamento de conflitos considerados são: integração, acomodação, domínio, evitamento e compromisso. O estudo foi realizado em uma empresa do ramo da construção civil, por meio de entrevistas com diretores. Foi utilizado o software N-Vivo para a organização dos dados coletados. A pesquisa se justifica pela necessidade de investigar a influência do capital psicológico nas organizações, que desempenha um papel motivacional e afeta o comportamento dos indivíduos. Além disso, o estudo contribui para compreender os estilos de gerenciamento de conflitos, que desempenham um papel mediador na inovação gerencial. Os principais resultados indicam uma ligação direta entre o capital psicológico e os estilos de gerenciamento de conflitos na inovação gerencial, com destaque para os estilos de gerenciamento compromisso, evitamento e integração. Este estudo contribui para a prática social ao valorizar os capitais intangíveis e para o gerenciamento organizacional. Os resultados obtidos fornecem percepções valiosas para o desenvolvimento de estratégias de gerenciamento de conflitos e inovação, promovendo um ambiente organizacional eficiente e produtivo.

**Palavras-chave:** Construção Civil, Capital Psicológico, Estilo de Gerenciamento de Conflitos, Inovação Gerencial.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the influence of psychological capital on conflict management styles in managerial innovation. Psychological capital is a component of intangible capital that is reflected in the performance of organizational activities. The conflict management styles considered are integration, accommodation, dominance, avoidance and compromise. The study was carried out in a construction company, through interviews with directors. The N-Vivo software was used to organize the collected data. The research is justified by the importance of investigating the influence of psychological capital in organizations, which plays a motivational role and affects the behavior of individuals. Furthermore, the study contributes to understanding conflict management styles, which play a mediating role in managerial innovation. The main results indicate a direct link between psychological capital and conflict management styles in managerial innovation, with emphasis on the commitment, avoidance and integration management styles. This study contributes to social practice by valuing intangible capital and organizational management. The results obtained provide valuable insights for the development of conflict management and innovation strategies, promoting a more efficient and productive organizational environment.

**Keywords:** Civil Construction, Psychological Capital, Conflict Management Style, Managerial Innovation. A Contribuição do Capital Psicológico nos Estilos de Gerenciamento de Conflitos na Inovação Gerencial.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Cuervo Carabel *et al.* (2021), empresas devem ir além da gestão de ativos tangíveis e reconhecer os ativos intangíveis como recurso estratégico para garantir sua sustentabilidade. Em um ambiente competitivo de mudanças e inovação, sendo necessário gerir os ativos intangíveis em conjunto com os ativos tangíveis.

O Capital Intangível (CI) é um ativo estratégico que contribui para o desempenho das organizações, gerando valor que não é refletido nos balanços financeiros. Edvinsson e Sullivan (1996) ressaltam a natureza dinâmica do capital intelectual e enfatizam a necessidade do conhecimento presente nos recursos intangíveis e seu valor na vantagem competitiva. Essa visão é compartilhada por Chen *et al.* (2004), que destacam o reconhecimento crescente do CI como um ativo estratégico à obtenção de vantagem competitiva. Capital Intangível, quando identificados, se tornam fontes de Vantagem Competitiva temporária (Yang *et al.*, 2022). O pressuposto de Capital Intangível está atrelado ao conjunto estruturado de práticas, informações e atitudes das organizações que, em interação, subsidia e contribui na geração de valor, desempenho organizacional e vantagem competitiva das empresas (Baruah e Panda, 2020; Damke, 2022).

A literatura sobre ativos intangíveis destaca três ativos considerados fundamentais para o sucesso das organizações: Capital Social/Relacional, Capital Estrutural e Capital Humano. No entanto, em um ambiente de constante mudança, inovação e incertezas, outros capitais intangíveis são debatidos, como qualidade percebida, *brand equity*, legitimidade e capital psicológico (Cuervo Carabel *et al.*, 2021; Dal Vesco e Damke, 2024).

O Capital Psicológico é um desses capitais intangíveis que se integra aos demais. Luthans e Youssef (2004) enfatizam que, inicialmente, o foco estava no capital econômico, ou seja, nos recursos materiais, mas agora há uma necessidade de analisar "quem você é", ou seja, características como resiliência, otimismo, eficácia e persistência, sendo denominadas de Capital Psicológico. Nguyen e Nguyen (2012) destacam que o capital psicológico proporciona confiança e melhora a qualidade de vida no trabalho, influenciando os laços sociais no contexto organizacional.

Para Dal Vesco e Damke (2024), o capital psicológico é um recurso intangível positivo que influencia as pessoas. Indivíduos com capital psicológico positivo demonstram resiliência, otimismo, eficácia e persistência, características que podem promover estilos de liderança eficazes para atingir metas organizacionais. Além disso, a reflexão de Tefera e Hunsaker (2021) sobre como

esses elementos impactam os resultados organizacionais apoia a função do capital psicológico nesse contexto.

Segundo Torres e Palares (2009), a liderança é um fator para alcançar a excelência empresarial, sendo necessário que um líder possua um perfil alinhado com as características necessárias para exercer a liderança eficazmente. Considerando que cada indivíduo possui suas próprias características influenciadas pelo ambiente cultural e pela interação com o ambiente organizacional, a diversidade se torna um elemento para a inovação, criatividade e integração. Nesse sentido, é necessário que a organização adote um processo flexível tanto interna quanto externamente para alcançar seus objetivos.

Bessant e Tidd (2009) evidenciam que a inovação representa uma questão de permanência das organizações no mercado, sendo que, manter-se estático reduz sua vantagem competitiva. Para os autores, a inovação está especificamente atrelada às habilidades de visualizar oportunidades e identificar as vantagens que poderão gerar a organização.

Devido às evidências do processo de lideranças ser algo que ocorre de maneira grupal, a necessidade de efetuar a análise do Capital Psicológico como base da formação dos estilos de gerenciamento de conflitos de uma organização alinhados à Inovação, que segundo Dias Borges (2015), os conflitos refletem diretamente no resultado da organização.

Estudos abordam o Capital Psicológico, estilos de gerenciamento de conflitos e inovação. Antunes *et al.* (2013) estudam a função do capital psicológico na criação de valor para as organizações. Nascimento *et al.* (2019) investigaram o efeito do capital psicológico em atitudes e desempenho gerencial. Dias *et al.* (2022) analisaram a influência da participação orçamentária no capital psicológico e desempenho gerencial.

Estudos investigaram o impacto do conflito nas decisões e desempenho da empresa. Ike (2010) adaptou a estrutura de Amason e Schwieger (1994) para esse fim. Olukayode (2015) examinou o impacto da gestão de conflitos no desempenho organizacional em uma empresa manufatureira nigeriana. Oliveira e Beuren (2022) abordam os efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações, inovação gerencial e desempenho organizacional. A correlação do capital psicológico com os estilos de gerenciamento de conflitos e inovação gerencial carece de estudos. Esta pesquisa objetiva **analisar a influência do capital psicológico nos estilos de gerenciamento de conflitos na inovação gerencial**.

Como contribuição esperada, a pesquisa resulta em informações necessárias à empresa em estudo, ao analisar a conexão entre o Capital Intangível, estilo de gerenciamento de conflitos na

Inovação Gerencial. Ao compreender essas relações, a empresa poderá tomar decisões estratégicas embasadas, identificando e potencializando seus recursos intangíveis, promovendo o compartilhamento de informações e estimulando a inovação gerencial (Boudiaf e Chorfi, 2021; Damke, 2022; Oliveira e Beuren, 2022). A Inovação Gerencial, por sua vez, permitirá à empresa se adaptar eficazmente às mudanças ambientais, garantindo sua competitividade. Ao investir nessas dimensões, a empresa poderá fortalecer sua Vantagem Competitiva, conquistar maior participação de mercado e melhorar sua imagem perante a concorrência (Suprpto *et al.*, 2017; Iriyanto *et al.*, 2021; Oliveira e Beuren, 2022).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção explana-se a discussão da Teoria de Ativos Intangíveis, Capital Psicológico, Estilo de Gerenciamento de Conflitos na Inovação, buscando a compreensão dos temas para ser possível efetuar a correlação entre as temáticas levantadas, a fim de validar ou refutar as proposições definidas no estudo.

### 2.1 Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis são caracterizados como um diferencial competitivo e na criação de valor das organizações, torna-se imprescindível o entendimento da composição, conhecimento e mensuração por parte das organizações para uma melhor transparência na divulgação das informações (Glesse e Moraes, 2021).

Capital Intelectual teve sua primeira publicação por Galbraith (2001), o conceito trazido pelo autor dava um entendimento de ação em vez de intelecto. Para Edvinsson e Sullivan (1996), o capital intelectual é uma forma dinâmica do capital, ressaltam a necessidade do conhecimento que habita nos recursos intangíveis e o valor do mesmo na vantagem competitiva. Ativo intangível é considerado capital intelectual composto por três componentes: capital social, humano e psicológico (Luthans, 2002). Doyle e O'Connor (2013) destacam que a habilidade intelectual está ligada à capacidade que cada indivíduo tem em aplicar os conhecimentos adquiridos e transformá-los em ideias inovadoras.

O Capital Psicológico é um dos capitais que integram, juntamente com o CI, os Capitais Intangíveis. Luthans e Youssef (2004) destacam que inicialmente o foco estava no Capital Econômico, ou seja, o que você tem, surgindo a necessidade de analisar quem é nominado como Capital Psicológico. Nguyen e Nguyen (2012) evidenciam que o capital psicológico proporciona a

confiança e uma melhor qualidade de vida no trabalho, fatores que podem influenciar os laços sociais mantidos em contextos organizacionais.

Coleman (1988), Schneider (2001), Adam e Roncevic (2003), OCDE (2001), Luthans *et al.* (2004), Luthans e Youssef (2004, 2007), Luthans *et al.* (2007) destacam o capital psicológico como referência ao desenvolvimento do indivíduo, com ênfase em capacidades psicológicas positivas, como autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Cada capacidade psicológica requer mecanismos de gestão específicos.

O Capital Psicológico vem sendo estudado e tratado como um diferencial competitivo e estratégico nas organizações. Autores como (Avey *et al.* (2010); Dello *et al.* (2015); Luthans *et al.* (2008); Luthans *et al.* (2015); Zonatto *et al.* (2020)) tem conduzido estudos para identificar mecanismos que contribuem no desenvolvimento do Capital Psicológico com o intuito de auxiliar as organizações.

Luthans *et al.* (2007) referem-se ao capital Psicológico como motivações individuais que se acumulam por meio de constructos psicológicos, influenciando as ações e comportamentos dos indivíduos. Riolli *et al.* (2012, p. 1203), “as pessoas com elevado capital psicológico perceberão o ambiente como mantendo aspectos desafiadores, com o potencial de benefícios como prazer, aprendizado e crescimento pessoal”, as capacidades psicológicas são relevantes para o desenvolvimento de comportamentos positivos que contribuam para a busca dos objetivos traçados (Pletsch e Zonatto, 2018).

Neste encadeamento Costa (2022) discorre que é preciso integração dos funcionários nos processos da empresa, onde os ativos intangíveis (Intelectual, Humano, Psicológico e Social), torna-se pertinente sua relação com os estilos de gerenciamento de conflitos na inovação, destaca-se que o agente principal desta relação é o conhecimento que pode influenciar notadamente.

## 2.2 Estilos de Gerenciamento de Conflitos na Inovação

O mundo econômico todos os dias passam por explosão de bolhas de informação, para a compilação destas, precisam de ações tecnológicas para efetuarem o gerenciamento de conflitos nas suas instituições. Para isso, processos inovadores são necessários para que em determinado período, obtenha-se resultados a longo prazo (Poleza *et al.*, 2021).

Bessant e Tidd (2009) evidenciam que a inovação representa uma questão de permanência das organizações no mercado e manter-se estático reduz sua vantagem competitiva. Aos autores, a

inovação está especificamente atrelada às habilidades de visualizar oportunidades e identificar as vantagens que poderão gerar a organização.

No entanto, inovar desperta interações entre os indivíduos, instigando conflitos considerados um processo dinâmico (Robbins, 2005). Para Dreu e Weingart (2003), o conflito sempre deve ser gerenciado construtivamente, caso não seja atenuado, pode comprometer o desempenho da organização. Para Demo (2008), resolver problemas não deve ser considerado algo ruim, enquanto problemas insignificantes não devem ser levados adiante, os problemas criativos podem gerar motivação e instigar o aprendizado.

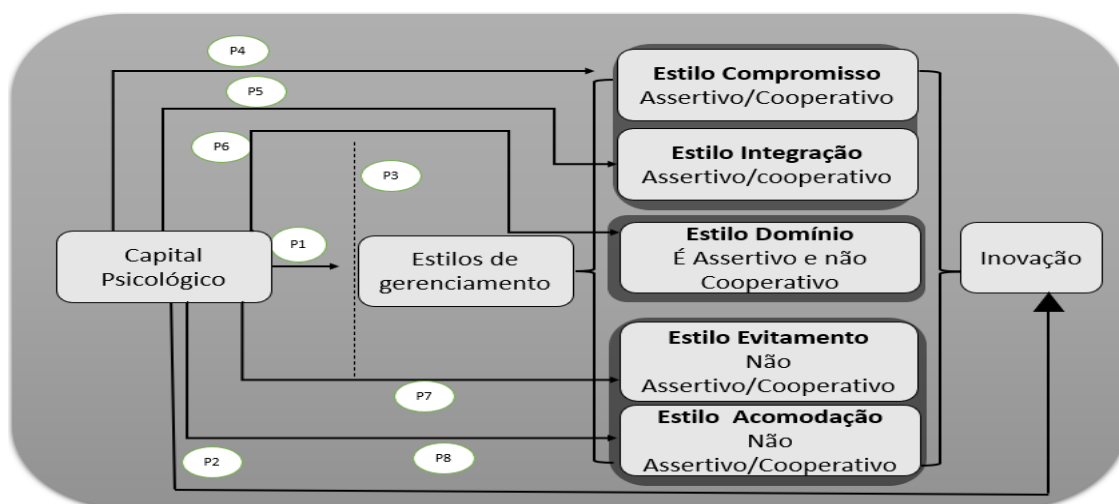
Rahim (2001) desenvolveu cinco estilos de gerenciamento de conflitos: 1) O estilo de integração é assertivo e cooperativo, sendo adequado para problemas complexos, questões estratégicas, objetivos organizacionais e planejamento de longo prazo. Embora possam surgir divergências na compreensão dos pontos, os envolvidos buscam resultados favoráveis, demonstrando preocupação com as necessidades. No entanto, esse estilo não é recomendado para tarefas simples; 2) O estilo de acomodação é não assertivo e cooperativo, caracteriza-se pela baixa preocupação com os interesses próprios e alta preocupação com os interesses dos outros. Esse tipo de estilo é conveniente quando uma parte está disposta a renunciar a algo, mas com a intenção de ganhar algo em troca em outra situação; 3) O estilo de domínio é assertivo e não cooperativo, relacionado ao poder. Ele não é apropriado para lidar com conflitos complexos, ao poder levar a comportamentos defensivos ou tentativas de vencer, promovendo uma dinâmica de ganha-perde. Esse estilo é recomendado quando as questões em conflito são importantes para a parte envolvida e também em situações que exigem decisões rápidas por parte de um supervisor; 4) O estilo de evasão, também conhecido como evitamento, é não assertivo e não cooperativo. Ele não busca satisfazer os interesses próprios nem dos outros e adia o enfrentamento da situação. Pode ser uma estratégia astuciosa para evitar ou adiar o problema, sendo indicada para questões de menor relevância. No entanto, não é recomendado para problemas relevantes, tomada de decisões ou situações que exigem ação imediata; 5) O estilo de negociação, também conhecido como compromisso, é benéfico quando os objetivos das partes em conflito são mutuamente exclusivos. Ele representa uma posição intermediária entre assertividade e cooperação. Nesse estilo, ocorre uma troca ou divisão, em que ambas as partes renunciam algo em prol de uma decisão mútua. Esse tipo de gerenciamento de conflitos pode ser utilizado para evitar conflitos prolongados, mas não é adequado para lidar com problemas complexos.

No gerenciamento de conflitos no contexto da inovação, surgem duas abordagens: a inovação disruptiva, que busca aprimorar algo existente na empresa, e a inovação radical, que busca romper e trazer mudanças significativas (Bessant e Tidd, 2009). Além disso, as inovações podem ser realizadas abertamente, por meio de colaboração em rede, ou fechadamente, com foco na centralização interna da empresa.

Capacidade a liderança reportada por Thorenson e Mahoney (1974), Bandura (1986), Meichenbaum (1977), Likert (1961/1967), Locke e Latham (1990), levam a líderes capacitar seus colaboradores a estarem aptos para tomadas de decisões, onde suas ações possam obter autorizações, sem consulta de superiores, ela busca o autoconhecimento e como pode corroborar para autogestão, em momento que não se tenha um superior.

### 2.3 Preposições da pesquisa

Com base na literatura abordada, a Figura 1 apresenta o constructo do estudo que serviu como base para o desenvolvimento das proposições.



**Figura 1:** Construto do estudo baseada nas proposições

Apresentam-se as preposições que nortearam o estudo: **P1** - O Capital Psicológico dos gestores influencia diretamente no estilo de gerenciamento de conflitos; **P2** - O Capital Psicológico dos gestores influencia diretamente na inovação gerencial; **P3** - Gerenciamento de Conflitos de inovações ocorrem independente do Capital Psicológico; **P4** - O Capital Psicológico dos gestores influencia diretamente o estilo de gerenciamento de compromisso; **P5** - O Capital Psicológico dos gestores influencia diretamente o estilo de gerenciamento de integração; **P6** - O capital psicológico

dos gestores influencia diretamente o estilo de gerenciamento de domínio; **P7** - O capital Psicológico dos gestores influencia diretamente o estilo de gerenciamento de evitamento; **P8** – O Capital Psicológico influencia diretamente estilo de acomodação.

### 3 – METODOLOGIA

Esta pesquisa enquadra-se como estudo de caso único, qualitativo, descritivo, em que a análise do tema resulta em achados que podem revelar perspectivas ainda não abordadas por estudos anteriores. As proposições estabelecidas buscaram direcionar a atenção para aspectos examinados no escopo do estudo (Yin, 2015).

A pesquisa foi realizada em uma organização do ramo da construção civil, a coleta de dados ocorreu em janeiro de 2023, junto aos gestores da empresa, que possui cerca de 12.000 funcionários ativos em empreendimentos por todo o país, sendo considerada uma das três maiores construtoras do setor, conforme o índice Itec 2023.

O construto deste estudo tem como base Cuervo Carabel *et al.* (2021). O roteiro semiestruturado de entrevista passou pelo pré-teste, foram aplicados a três mestrandos de um Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da universidade. Todas as entrevistas foram agendadas, os quatro gestores foram informados do objetivo da entrevista e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Todos os gestores permitiram a gravação das entrevistas individuais e presenciais, que têm duração de aproximadamente uma hora cada. Durante as entrevistas, foram tomadas notas que auxiliaram o esclarecimento de dúvidas de aspectos que emergiam no decorrer das respostas, de forma dinâmica e flexível, sem interferir no raciocínio do entrevistado.

As gravações passaram por procedimento de transcrição com o auxílio do *software* Transkriptor, resultando em 47 páginas com formação *Times New Roman*, fonte - tamanho 12, espaçamento simples, as quais foram analisadas sob as proposições desta pesquisa. A análise foi realizada por meio do auxílio da observação direta dos gestores entrevistados e documentação fornecida pela empresa, com suporte de dados de mídias sociais. Posteriormente, as transcrições foram exportadas para o *software* N-vivo, permitindo a análise das falas dos gestores. Yin (2015) destaca que a utilização de várias fontes de evidências, a criação de um banco de dados para o estudo de caso e a manutenção de um encadeamento de evidências são princípios necessários para realizar estudos de casos de alta qualidade.

#### 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Objetivando analisar a influência do capital psicológico nos estilos de gerenciamento de conflitos na inovação gerencial, buscou-se verificar nos retornos das entrevistas, com o intuito de verificar as conexões que convergem e divergem. Foram quatro gestores entrevistados, sendo: 1) o gestor de compras que possui formação em Ciências Contábeis com treze anos de atuação dentro da empresa que foi caracterizado como entrevistado A; 2) atua na contabilidade que possui a formação em Ciências Contábeis, com trinta anos na empresa que foi caracterizada com entrevistado B; 3) atua na área de Tecnologia de Informação com formação em Tecnologia da Informação, com dezoito anos na empresa que foi caracterizado com gestor C; 4) atua no departamento jurídico que possui a formação de Direito, com doze anos na empresa e foi caracterizado como respondente D.

Com base nos dados coletados, é perceptível a fidelidade e cooperação dos funcionários com a empresa, pois a exaltam as propriedades e o seu crescimento profissional, decorrente de seu cotidiano, levando a tratar suas ações com representativa responsabilidade, compreendendo estarem nesses respectivos cargos. À medida que as entrevistas ocorreram, foi possível compreender que cada gerente tem uma percepção das ações mediante as circunstâncias e gestões dentro do seu processo operacional.

Quando a categoria “Capital Psicológico” foram seis questões ou subcategorias, a primeira trata sobre “Assumir a responsabilidade de representar sua equipe em reuniões”, os respondentes A, C e D mencionaram que assumem tal postura nas reuniões, assim, encaminharam *e-mail* que constam seus nomes e novas responsabilidades. O respondente A menciona que se sente perfeitamente tranquilo, baseado em seu conhecimento da operação diária da equipe. Por outro lado, a respondente B expressa preocupação devido às inconsistências em nosso gerenciamento e sistema de gestão. Ela menciona que a falta de confiança na programação do sistema e a alta demanda de serviço podem levar a possíveis falhas que podem afetar sua reputação perante a diretoria.

Quanto à segunda subcategoria, “Perspectivas pessoais dentro da empresa”, apenas o respondente A tem planos a longo prazo e está comprometido em alcançá-los. O respondente C menciona que suas metas estão centradas na família, enquanto a respondente D reconhece que seu desenvolvimento pessoal está ligado às metas estabelecidas pela empresa. Eles compreendem que,

quando se trata de interferências em suas vidas pessoais, buscam estar alinhados com as metas da empresa. Embora a organização contribua para o crescimento profissional e pessoal, fica claro para eles que seus propósitos pessoais são prioritários. Pela observação direta do entrevistador, os respondentes A e D expressaram contundência em crescer na organização e ocupar cargos representativos.

Tal posicionamento está com a concepção de Luthans, Youssef e Avolio (2007), onde está relacionado às motivações individuais que se acumulam por meio de construtos psicológicos, influenciando as ações e comportamentos dos indivíduos. Isso pode ser observado no perfil do Capital Psicológico, quando o respondente B, que está em uma fase de transição em sua função na empresa, expressou que observa essa mudança como uma nova porta e fase em sua vida, pela observação direta, demonstrou muita convicção disso. Isso indica que ele está buscando realizações pessoais e, no momento, não se sente confiante em exercer suas funções na empresa. Isso sugere que ele está buscando realizações pessoais e, nesse momento, não se sente confiante em desempenhar suas funções na empresa.

Quando a subcategoria sobre “Eventuais problemas que possam ocorrer no seu trabalho que não são de seu cotidiano”, as respostas foram consistentes e indicaram que eles estão preparados para lidar com essas situações devido à sua experiência, pela observação direta, foram convincentes nisso. Isso confirma que o capital psicológico vai além da confiança, contribuindo para uma melhor qualidade de vida no trabalho (Nguyen e Nguyen, 2012), o que lhes permite agir sem dificuldades.

De acordo com Pletsch e Zonatto (2018), as capacidades psicológicas têm um papel relevante no desenvolvimento de comportamentos positivos para alcançar objetivos. Pela observação direta do entrevistador, isso é evidente nas perspectivas dos respondentes. O respondente A demonstra sua “habilidade em repensar rapidamente suas ações e não enfrentar dificuldades”. O respondente B adquire habilidades para superar desafios e retomar o controle das situações. O respondente C, devido à experiência, normalmente não enfrenta dificuldades e sente-se seguro em suas ações. O respondente D lida com essas situações regularmente e não enfrenta dificuldades. Essas perspectivas reforçam a relevância das capacidades psicológicas no enfrentamento e superação de desafios.

Quanto a subcategoria “A representatividade das capacidades psicológicas positivas”, como autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, foi destacada por vários estudiosos, incluindo Coleman (1988), Schneider (2001), Adam e Roncevic (2003), OCDE (2001), Luthans *et al.* (2004) e Luthans e Youssef (2004, 2007). O respondente A demonstra essas capacidades ao enfatizar a

busca pelo lado positivo e o impacto positivo em todos os aspectos da vida, não apenas na empresa. Isso mostra a relevância de agir eficazmente e deixar um legado positivo, evitando qualquer sinal de má gestão, como observado pelo entrevistador, o entrevistado foi bem enfático. Essa perspectiva difere dos outros respondentes, que procuram não interferir no desenvolvimento de suas atividades, e não demonstraram interesse nesse ponto.

Quanto a subcategoria “A percepção em relação ao futuro na empresa varia entre os respondentes”. O respondente A se considera cético, indicando uma visão cautelosa. Já o respondente B, que está passando pelo processo de desligamento, não possui essa preocupação. O respondente C, que trabalha na área de tecnologia da informação, enxerga um elevado desenvolvimento contínuo na empresa devido à necessidade crescente de tecnologia para seu funcionamento, apresentou um quadro em sua sala com as implantações de TI para os próximos meses. Por outro lado, o respondente D está apreensivo devido ao atual cenário político e às obras públicas bloqueadas, gerando insegurança quanto aos recebimentos e levanta questionamentos sobre o futuro da construção civil e sua posição na empresa nos próximos anos, o entrevistado mostrou ao entrevistador uma listagem em seu laptop de obras públicas com recurso bloqueado, não demonstrou o documento físico por ser sigiloso. Essas perspectivas distintas refletem as diferentes realidades e preocupações de cada respondente, sendo que, pela observação direta, foram convictos em suas afirmações.

**Em relação à categoria “Estilo de Gerenciamento de Conflitos”**, de acordo com Graça (2012), o conflito pode surgir como resultado de fatores operacionais ou pessoais. Pelos entrevistados, é possível observar diferentes abordagens. O respondente A considera os pontos de vista dos funcionários ao tomar decisões, reconhecendo que eles possuem um conhecimento detalhado do cotidiano das operações, conforme exemplificação do mesmo. Essa postura está alinhada com o “estilo de gerenciamento de conflitos de Integração” de Rahim (2001), sendo considerado assertivo e cooperativo, buscando resultados favoráveis e preocupando-se com o gerenciamento das ações para a tomada de decisão. O entrevistado A apresentou, por meio do seu *smartphone*, fotos em ações exitosas na empresa em uma rede social que possui.

Por outro lado, o respondente B expressa que algumas melhorias dependem da diretoria e não estão sob seu controle. Essa atitude revela um estilo de gerenciamento de conflitos caracterizado pelo Evitamento, sendo não assertivo e não cooperativo, adiando ou evitando o enfrentamento direto da situação.

O estilo de gerenciamento de conflitos denominado “Compromisso”, representa uma posição intermediária entre a assertividade e a cooperação. O respondente C reconhece que é difícil agradar a todos, mas se esforça para fornecer o necessário para o desempenho das funções da equipe. Da mesma forma, o respondente A busca manter a equipe confortável, contribuindo para a baixa rotatividade em seu setor, conforme relatório de rotatividade dos setores da empresa, entregue ao entrevistador. Essas abordagens estão relacionadas ao “estilo de Compromisso”, que envolve dar e receber, ou seja, encontrar um meio-termo. De acordo com Rahim (2011), o “estilo de gerenciamento de conflitos de Compromisso” pode ser eficaz para questões simples, mas pode ter menos eficácia em situações complexas.

No gerenciamento de conflitos, alguns respondentes adotam o “estilo de evitamento”, buscando evitar o estresse desnecessário e resolver as questões internamente, como mencionado pelo respondente B. Isso indica que a empresa não promove debates e discussões que possam ocorrer fora do ambiente de trabalho. Essa abordagem está conforme as afirmações de Feitosa (2018), Rahim (2011) e Thomas (1992), que destacam que esse estilo de gerenciamento evita confrontos e adia situações desconfortáveis, embora possam ser resolvidas imediatamente, resultando em maior fluidez no desempenho das atividades.

Por outro lado, o estilo de compromisso, que preza pela assertividade e cooperação, envolve que ambas as partes renunciem a algo para alcançar uma decisão mútua. Os respondentes concordam em buscar o melhor para todos, proporcionando um ambiente de trabalho tranquilo e livre de preocupações, como exemplificado pelo respondente B ao mencionar a necessidade de fazer sentido para todos, conforme destacado pelo respondente C. Essa abordagem também é mencionada pelo respondente D, que busca tornar o trabalho ágil e garantir o conforto de todos. Essas diferentes abordagens refletem as estratégias adotadas pelos respondentes para lidar com conflitos, cada uma com suas vantagens e desafios.

No que diz respeito à categoria – “Inovação Gerencial”, Bessant e Tidd (2009) destacam a gestão de conflitos para impulsionar mudanças significativas e disruptivas, rompendo normas estabelecidas. No entanto, os respondentes observam que a construtora não possui normas internas ou regras rígidas que engessem os processos. Eles trabalham para atender às demandas de serviço de forma flexível e adaptável. O respondente A menciona a centralização dos processos e busca implantar setores de controladoria para impactar os demais setores da empresa.

Os processos de gestão, segundo os respondentes, são gerenciados para não comprometer o desempenho da organização. O respondente B destaca que, com o crescimento do serviço, são

atribuídas funções necessárias para atender às obrigações diárias. O respondente C menciona a troca de sistemas em 2017 para atender às logísticas das obras e outras entregas obrigatórias, ajustando e adaptando o sistema conforme necessário.

Apesar das dificuldades enfrentadas em suas atividades, os respondentes enfatizam que o desenvolvimento profissional adquirido no exercício de suas funções é adaptado às necessidades que a experiência desempenha destaque em decisão, permitindo ações ágeis e eficazes. A Figura 2, com base nas concepções dos respondentes e analisada pelo software N-Vivo, apresenta-se a nuvem de palavras gerada mediante aos arquivos das entrevistas.



**Figura 2 - Dados da Pesquisa**

A nuvem de palavras revela conflitos expressados pelos respondentes por meio das palavras "necessidade", "necessário", "complicado" e "dificuldade". No entanto, destaca-se que esses conflitos são percebidos positivamente, pois os respondentes demonstram comprometimento com as atividades, trabalho, desempenho e desenvolvimento da organização. A presença da palavra "conhecimento" indica a presença do capital psicológico nessa relação.

A pesquisa revela que os estilos de gerenciamento de conflitos predominantes no contexto da inovação são o compromisso e o evitamento, seguidos pelo estilo de integração. Esses estilos estão relacionados ao conceito de Capital Psicológico, que influencia as ações e comportamentos dos indivíduos com base em suas motivações individuais.

O estilo de compromisso envolve a disposição mútua em renunciar algo em prol de um benefício maior. Nas entrevistas, os respondentes expressam suas percepções sobre o futuro e suas perspectivas na organização, o que está alinhado com o conceito de motivações individuais ressaltado por Luthans *et al.* (2007).

Por outro lado, o estilo de evitamento identificado na pesquisa, contribui para adiar o enfrentamento dos conflitos, sem buscar satisfazer interesses próprios ou dos funcionários, o que pode prejudicar a inovação gerencial.

Para Rahim (2001), é pertinente buscar resultados favoráveis à organização e gerenciar adequadamente as ações conflitantes, mesmo quando surgem divergências. O estilo de integração é adequado para lidar com problemas complexos, questões estratégicas e o planejamento de longo prazo.

Pletsch e Zonatto (2018) destacam a necessidade das capacidades psicológicas no desenvolvimento de comportamentos positivos, sendo essenciais para alcançar os objetivos da organização. Nguyen e Nguyen (2012) concordam, ressaltando que o capital psicológico não apenas aumenta a autoconfiança, mas também contribui para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo é um estudo de caso qualitativo realizado em uma organização da construção civil. O objetivo foi analisar a influência do perfil de Capital Psicológico nos estilos de gerenciamento de conflitos na inovação gerencial. Foram aplicadas quatro entrevistas com gestores, acompanhado da triangulação. As gravações foram transcritas e analisadas, adicionalmente, utilizou-se o *software* N-VIVO.

Os resultados deste estudo evidenciam a influência significativa do Capital Psicológico nos estilos de gerenciamento na inovação gerencial, conforme comprovado nas proposições P1, P4, P5 e P7, que abordaram a relação entre o capital psicológico e os estilos de gerenciamento de compromisso, evitamento e integração.

Esses resultados contribuem para a compreensão teórica da relação entre o capital psicológico e os estilos de gerenciamento na inovação, abrindo novas possibilidades de pesquisa nesse campo. Além disso, destacam o protagonismo do capital psicológico como recursos necessários no contexto do gerenciamento de projetos inovadores.

As descobertas deste estudo têm implicações práticas relevantes, ao mostrarem a relevância de desenvolver e fortalecer o capital psicológico dos gestores, promovendo um melhor gerenciamento de conflitos e uma maior capacidade de inovação gerencial. Isso contribui para

ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes, valorizando o capital intelectual e o bem-estar dos gestores.

No entanto, é necessário mencionar as limitações deste estudo, como possíveis aversões dos respondentes em fornecer informações sobre a gestão da empresa e as restrições de acesso para a realização da pesquisa. Além disso, por ser um estudo de caso em uma organização específica da construção civil, os resultados não podem ser generalizados.

Recomenda-se que futuras pesquisas explorem a relação entre o estilo de gerenciamento de acomodação e o capital psicológico, como mencionado na proposição P8. Além disso, sugere-se a aplicação desse estudo em organizações de outros setores de atividade, bem como uma abordagem que considere outros Capitais Intangíveis.

## Referências

- Adam, F. E Roncevic, B. (2003). Social capital: recent debates and research trends. **Social Science Information**, vol. 42(2), p. 155-183.
- Amason, A. C., Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. **International Journal of conflict management**.
- Antunes, A. C., Caetano, A., Cunha, M. P. E. (2013). O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 12(3), 2-10.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. **Journal of Occupational Health Psychology**, 15(1), 17.
- Bandura, A. (1986). **Fearful expectations and avoidant actions as coefficients of perceived self-efficacy**.
- Baruah, L., Panda, N. M. (2020). Measuring corporate reputation: a comprehensive model with enhanced objectivity. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 12(2), 139-161.
- Bessant, J., Tidd, J. (2009). **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre. Bookman.
- Boudiaf, I., Chorfi, M., Djadli, S. (2021). Organizations' Quest For Achieving Competitive Priorities in the Business Environment: A Comparative Study From the Point of View of the Managers and Employees of Telecom Operators in Algeria. **Revue Finance & marchés**, 8(3), 59-78.
- Chen, J., Zhu, Z., Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. **Journal of Intellectual capital**.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, 94(3), 95-120.
- Costa, W. G. (2022). **Gestão Estratégica: uma proposta para a Casa de Oswaldo Cruz a partir do Balanced Scorecard – BSC**.

- Cuervo Carabel, T., Blanco González, A., & del Castillo Peces, C. (2021). Intangible assets and business results of large companies. **Intangible Capital**, 17(2), 108-123.
- Dal Vesco, D. G., Damke, F. (2024). Tapping the power of cooperation: unveiling the impact of intangible capital on competitive advantage. **Journal of Intellectual Capital**, 25(5/6), 1285-1306.
- Damke, F. (2022) **Efeito da cooperação na associação entre ativos intangíveis e a vantagem competitiva**. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Mestrado Profissional) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2022.
- Dello Russo S., Stoykova P. (2015). Psychological Capital Intervention (PCI): A replication and extension. **Human Resource Development Quarterly**, 26, 329–347.
- Demo, P. (2008). **Complexidade e Aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. 1ª ed. 3ª reimpr. São Paulo: Atlas.
- Dias, M. A. M. J., Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), 21, 200-221.
- Dias, B.S., Nunes, P.R.C., Rodrigues, R. C. (2022). A Influência do Processo de Participação Orçamentária no Capital Psicológico e seus Efeitos no Desempenho Gerencial. **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022** On-line - 21 - 23 de set de 2022 2177-2576 versão online.
- Doyle, E., & O'Connor, F. (2013). Innovation capacities in advanced economies: Relative performance of small open economies. **Research in International Business and Finance**, 27(1), 106-123.
- Dreu, C. K.W., Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4, p. 741–749.
- Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. **European management journal**, 14(4), 356-364.
- Feitosa, L. V. S. (2018). **Gerenciamento de conflitos organizacionais na Universidade Federal de Alagoas: uma análise dos estilos de gestão de conflitos na perspectiva do corpo técnico-administrativo**. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió.
- Galbraith, J. K. (2001). **The essential galbraith**. HMM.
- Glesse, R. L., Morais, R. S. (2021) **Caso de ensino: o dilema contábil dos ativos intangíveis: O esforço para reconhecer os gastos internos de pesquisa e desenvolvimento como ativos intangíveis ou o lançamento nas despesas e consequente redução no valor oferecido para tributação**. Unioeste. Cascavel. Paraná.
- Ike, C. E. (2010). The impact of conflict on manufacturing decisions and company performance. **International Journal of Production Economics**, 126(2), 145-157.
- Iriyanto, S., Hidayat, M. T., Anas, M. (2021) Do Intangible Assets and Innovation Orientation Influence Competitive Advantages? A Case Study of SMEs in Indonesia. **Universal Journal of Accounting and Finance**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 105–115.
- Likert. R. Yew PafCerns of management. New Yo&: McGraw-Riil, 1961.
- Likert. R. The human orgcunlxation. Xex- Park: McGra1x7.?-Hi:: 1967.

- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990). **A theory of goal setting & task performance**. Prentice-Hall, Inc.
- Luthans, F. (2002) Comportamento Organizacional Positivo: Desenvolvendo e Gerenciando Forças Psicológicas. **Academy of Management Executive**, 16, 57-75.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. **Business Horizons**, vol. 47, pp. 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avey, J. B., Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. **Academy of Management Learning & Educ.**, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., Avolio, B. J. (2015). **Psychological capital and beyond**. Oxford University Press, USA.
- Meichenbaum, D. (1977). Cognitive behaviour modification. **Cognitive Behaviour Therapy**, 6(4), 185-192.
- Nascimento, J.C., Zonatto, V.C.S., Degenhart, L., Lunardi, M.A. (2019). Efeitos do capital psicológico em atitudes e no desempenho gerencial. Trabalho apresentado no **XIII Congresso ANPCONT**, São Paulo, Brasil.
- Nguyen, T. D., Nguyen, T. T. (2012), Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. **Journal of Macromarketing**, 32(1), 87-95.
- OCDE (2001). **The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital**. OECD – Centre for Educational Research and Innovation, Paris.
- Oliveira, R. M., Beuren, I. M. (2022). Influência Da Criatividade Da Equipe Na Inovação De Processos E Da Inovação De Processos No Desempenho Organizacional: Efeitos Do Uso Diagnóstico E Interativo Dos Sistemas De Controle. **Revista Universo Contábil**, 17(2).
- Olukayode, L. (2015). Impacto da gestão de conflitos no local de trabalho no desempenho organizacional: um caso de uma empresa manufatureira nigeriana. **Journal of Management and Strategy**, 6(2), 83-92.
- Pletsch, C. S., Zonatto, V. C. da S. (2018). Evidence of the effects of psychological capital on the transfer of knowledge from accounting students to business organizations. **Journal of Knowledge Management**, 22(8), 1826-1843.
- Poleza, M., Pereira, R., de Almeida Cunha, C. J. C. (2021) **O Papel da Liderança na Inovação em Organizações de Serviços**.
- Rahim, M. A. (2001). **Managing Conflict in Organizations**. 3 ed. [S. l.]: Routledge.
- Rioli, L., Savicki, V., & Richards, J. (2012). Psychological capital as a buffer to student stress. **Psychology**, 3(12), 1202-1207.

- Robbins, S. P. **Conflito e negociação**. In: Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 14, p. 325- 347.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: meaning, knowledge, and warm fuzziness. **American Psychologist**, vol. 56, pp. 250-263.
- Suprpto, N., Chang, T. S., Ku, C. H. (2017). Conception of Learning Physics and Self-Efficacy among Indonesian University Students. **Journal of Baltic Science Education**, 16(1), 7-19.
- Tefera, C. A., Hunsaker, W. D. (2021). Using psychological capital at organizational levels of study. **Journal of Advances in Management Research**, 18(4), 548-567.
- Thomas, K. W. (1992). **Conflict and negotiation processes in organizations**. In: Dunnette, M.D.; Hough, L. M. (eds.). Handbook of industrial and organizational psychology Vol. 3. Chicago: Rand McNally. p. 651–717.
- Thoresen, C. E., Mahoney, M. J. (1974). **Behavioral self-control**. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Torres, L. L., Palhares, J. A. (2009). Estilos de liderança e escola democrática. **Revista Lusófona de Educação**, 14(14).
- Yang, Y., Shi, Y., Schweighauser, M., Zhang, X., Kotecha, A., Murzin, A. G., Goedert, M. (2022). Structures of  $\alpha$ -synuclein filaments from human brains with Lewy pathology. **Nature**, 610(7933), 791-795.
- Yin, R. K. (2015). **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora.
- Zonatto, V. C. da S., Zanotto, J. Z., Silva, P. R. da, Degenhart, L., Marquezan, L. H. F. (2020). Influência do capital psicológico na motivação para aprendizagem e aquisição de conhecimentos. **Contabilidade Vista & Revista**, 31(3), 193-224.