

Entre “muros” e “pontes”: estilos de gestão para conflitos interculturais

Iracema Raimunda Brito das Neves

<https://orcid.org/0000-0002-7419-2127> | E-mail: irbn31@yahoo.com.br

Wenner Gláucio Lopes Lucena

<https://orcid.org/0000-0002-2476-7383> | E-mail: wdlucena@yahoo.com.br

Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima

<https://orcid.org/0000-0002-2414-2543> | E-mail: gerlando@illinois.edu

Resumo

Objetivo: Validar para a língua portuguesa o instrumento Thomas-Kilmann, que detecta estilos de gestão de conflitos em contabilidade e de negócios.

Método: Adotou-se abordagem mista: análise documental e validação empírica (Creswell & Inoue, 2025). A análise documental deu-se por análise de conteúdo de Bardin (2016). A adaptação transcultural (Beaton *et al.*, 2000), realizada por juízes especialistas, tornou-se base para tradução cruzada inglês-português e validação do conteúdo. O instrumento final, implementado no software *Qualtrics* da *Universidade de Illinois at Urbana-Champaign*, foi aplicado a contadores de diferentes regiões do país. Obteve-se 369 respostas válidas, entre 22 de junho e 4 de dezembro de 2024, por *link* e QR Code foram enviados a grupos institucionais de WhatsApp e em eventos de contabilidade.

Resultados: Detectou-se heterogeneidade dos cinco estilos de gestão de conflitos: colaborativo, competitivo, evitante, harmonizador e comprometedor. Os achados indicam consistência interna do instrumento minimamente aceitável ($CR > 0,60$), em todos os estilos, mesmo com validade convergente levemente limitada – a cultura brasileira e as particularidades da profissão contábil podem ter afetado os padrões de resposta.

Contribuições: Valida-se o construto do modelo de Thomas-Kilmann, o qual evidencia como estilos de enfrentamento influenciam a intensidade, a abrangência e a resolução dos conflitos e desenvolvimento de estratégias mediadoras de cooperação e diálogo. Propõe-se conversão de políticas e programas em ações equilibradas nos contextos interculturais, de modo a ampliar a eficácia administrativa em treinamentos, seleções e desempenho cotidiano – a frequência de conflitos e elevados índices de estresse e insatisfação reforçam a contribuição social desta investigação.

Palavras-chave: Gestão de conflitos; Instrumento diagnóstico; Contexto intercultural; Estilos de conflitos.

A pesquisa que fundamenta este artigo está vinculada ao Processo nº 071.3428.2023.0036015-26, da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), ao Edital nº 09/2023, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por meio do Processo nº 59459.1068.42133.10102023, e foi realizada com fomento da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado da Paraíba (Fapesq), à qual os autores agradecem.

1 Introdução

O ambiente organizacional produz relações multifacetadas que têm a potencialidade de gerar conflitos, tal potencialidade procede de situações como interesses antagônicos na gestão, ruídos em comunicação interna e clima organizacional tóxico. O antagonismo de interesses na gestão emerge da posição ocupada por um indivíduo e suas concepções; os ruídos na comunicação, por sua vez, têm origem nos vieses de interpretação acerca de um texto – falado, escrito ou abstraído de imagem; já o clima organizacional tóxico acontece em função da postura ética, atrelada à personalidade e ao temperamento dos indivíduos que constituem a organização.

Embora os conflitos sejam normalmente evitados, (Beaton et al., 2000) e Rachmad (2022) os considera inerentes às interações sociais entre indivíduos, dadas as especificidades do “ser”, logo as organizações são fontes inatas de conflito. Bernstein (2025) afirma que, por ser inevitável, o conflito requer enfreteamento estruturado e intencional para evitar impactos negativos nas relações de trabalho.

Seja qual for a raiz da sua eclosão, não se pode perder de vista que os conflitos exigem dos gestores inteligência emocional, criatividade e conhecimento técnico – atributos que os tornam capazes de compreendê-los, manejá-los e superá-los. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que o desenvolvimento de ações estratégicas fomenta mutações na estrutura organizacional e no comportamento dos indivíduos com potencialidade para transformar situações conflituosas em oportunidade de aprimoramento.

Conforme pesquisa realizada pela *Society for Human Resource Management*, as discórdias nos ambientes organizacionais custam US\$ 2 bilhões por dia em perda de produtividade e absenteísmo (Bernstein, 2025). A mesma pesquisa evidenciou que 76% dos colaboradores de organizações asseguram que são testemunhas de atos de incivilidade e 13% os vivenciaram diariamente. Em outra investigação, Proffitt (2024) destaca que os conflitos consomem, em média, 2,8 horas semanais dos funcionários nos Estados Unidos, o que representa aproximadas US\$ 359 bilhões em horas pagas ou 385 milhões de dias úteis perdidos. Mesmo não oferecendo detalhes sobre o contexto organizacional estudado, a composição da amostra e perfil sociodemográfico dos respondentes, as informações mencionadas incitam reflexões sobre a administração das tensões interpessoais no ambiente de trabalho e os custos invisíveis decorrentes.

Em pesquisa conduzida pela empresa global de liderança Development Dimensions International DDI (2024), que analisou mais de 70.000 candidatos a cargos gerenciais em diversos países, constatou-se que apenas 12% apresentaram alta proficiência na gestão de conflitos, enquanto 49% dos líderes emergentes demonstraram dificuldades significativas nessa competência. Tais limitações revelam-se, sobretudo, na incapacidade de oferecer suporte adequado, esclarecer problemas e empoderar subordinados, o que compromete a moral das equipes e a produtividade organizacional. Em 2023, a DDI realizou simulação avaliativa, na qual apenas 30% dos líderes declararam confiança para gerenciar conflitos. Ademais, havia lacunas críticas nas habilidades de esclarecer questões centrais (61%), oferecer suporte e recursos (65%) e estimular a autonomia e a responsabilidade (60%) – cenário de fragilidade nas competências relacionais.

Esses dados estatísticos revelam que as competências fundamentais para o gerenciamento de conflitos permanecem insuficientemente desenvolvidas, mesmo entre candidatos a posições de liderança. A discrepância entre a ascensão a cargos gerenciais e o preparo efetivo para lidar com interações interpessoais complexas manifesta-se na baixa proficiência e na dificuldade generalizada em administrar situações de tensão. As limitações observadas – incapacidade de apoiar, esclarecer e empoderar equipes – reforçam a noção de que o conflito, mais do que um entrave operacional, constitui um desafio relacional e comunicacional. No contexto de 2023, a baixa autoconfiança para mediar conflitos parece associar-se a lacunas nas competências socioemocionais dos gestores de linha de frente.

Estudos brasileiros refletem as tendências internacionais ao evidenciar que os conflitos organizacionais são fenômenos recorrentes e estruturantes das relações de trabalho. Segundo pesquisa da Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP), divulgada pelo Valor Econômico (2024), 92% dos profissionais afirmam vivenciar conflitos no cotidiano corporativo e 65% os experienciam com frequência, enquanto apenas 8% os percebem como eventuais. Esses dados reforçam que a eficácia na gestão de conflitos é determinante para reduzir tensões e promover colaboração nas equipes.

Ao corroborar essa perspectiva, o relatório *State of the Global Workplace 2024*, da Gallup, identificou aumento de conflitos nas organizações brasileiras, impulsionado por altos níveis de estresse e insatisfação laboral (Gallup, 2025). Conforme o *Correio Braziliense* (2024), entre 128 mil trabalhadores de 160 países, 46% dos brasileiros relataram sentir estresse diário, 25% tristeza e 18% raiva, o que coloca o país na quarta posição latino-americana em incidência de emoções negativas. Por sua vez, a *Great Place to Work Brasil* (GPTW, 2024), apontou que 42,6% das organizações reconhecem a liderança como fator crucial para um ambiente psicossocial saudável. Esses resultados sugerem que falhas de liderança e tensões emocionais persistentes retroalimentam os conflitos no contexto organizacional brasileiro e torna urgente o estabelecimento de políticas de prevenção do adoecimento psíquico e da promoção de ambientes laborais emocionalmente sustentáveis.

Diante do cenário apresentado, a recorrência dos conflitos organizacionais e a limitada capacidade das lideranças em administrá-los reforçam a importância de disseminar instrumentos capazes de identificar estilos de comportamento diante de situações conflituosas. Como assinalam Thomas & Kilmann (1974) e Rahim (2023), as posturas adotadas por diferentes indivíduos influenciam a intensidade das tensões e a eficácia de sua resolução. O reconhecimento desses padrões permite delinear estratégias mediadoras mais assertivas e colaborativas, de modo a promover o diálogo e a cooperação entre as partes.

Este estudo tem por objetivo validar, para língua portuguesa, um instrumento de pesquisa baseado no modelo de Thomas-Kilmann, que distingue cinco estilos de gestão de conflitos – colaborativo, competitivo, evitante, harmonizador e comprometedor, conforme o grau de assertividade e cooperação do indivíduo (ver Seção 2.2) – o domínio desses estilos favorece o autoconhecimento e o agir estratégico em contextos de dissenso.

No contexto brasileiro, esse conhecimento assume significância diante da alta incidência de conflitos, níveis alarmantes de estresse e insatisfação. (Gallup, 2025); *Correio Braziliense* (2024) e deficiências de liderança apontadas em diagnósticos corporativos (GPTW, 2024). Assim, o mapeamento e a validação dos estilos de gestão de conflitos constituem não apenas uma ferramenta diagnóstica, mas também um subsídio para o desenho de políticas e programas alinhados à cultura organizacional, capazes de fortalecer a resiliência, mitigar tensões e estimular relações de trabalho mais saudáveis e produtivas.

Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se o *Conflict Management Styles Quiz*, fundamentado na matriz de Thomas & Kilmann (1974) e inspirado na grade de Blake et al. (1964) Blake, o que constituiu uma versão compacta, porém fiel à lógica do instrumento original, adequada a contextos organizacionais interculturais. O questionário passou por tradução e adaptação transcultural (Beaton et al., 2000; Herdman et al., 1997), incluindo tradução cruzada (*forward* e *back-translation*) e validação de conteúdo por juízes especialistas. Posteriormente, foi implementado no software *Qualtrics*, da *Universidade de Illinois at Urbana-Champaign* (UIUC), e aplicado entre 22 de junho e 4 de dezembro de 2024. A análise dos resultados utilizou Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade Composta (CR), cujos valores demonstraram aceitabilidade em contextos exploratórios, conforme Hair, et al. (2010) e Nunnally (1975).

A estrutura do artigo organiza-se da seguinte forma: a seção 1 apresenta a introdução; a seção 2 discute a concepção de conflitos interpessoais em organizações e sua gestão em contextos interculturais, incluindo a apresentação do instrumento diagnóstico; a seção 3 detalha a metodologia; a seção 4 evidencia a avaliação de validade e confiabilidade do *Conflict Management Styles Assessment*; e a seção 5 encerra com as conclusões do estudo.

2 Conflitos Interpessoais em Organizações: para o bem ou para o mal?

Não é possível precisar o momento exato em que o estudo sobre conflitos começou, uma vez que, segundo Rahim (2023), a história humana se entrelaça com o pensamento dos indivíduos. O interesse pelo tema atravessa diversas áreas do conhecimento com diferentes enfoques, incluindo a contabilidade. No campo filosófico, esse autor destaca Thomas Hobbes e John Locke, que concordavam sobre a necessidade de controlar o conflito social, embora discordassem quanto ao modelo de governo, e Platão e Aristóteles, que consideravam o conflito social uma condição patológica capaz de desorganizar a ordem social.

No âmbito sociológico, em que se insere este estudo, Dewey (1922) argumenta que o conflito é uma condição *sine qua non* para estimular o pensamento, substituindo a força bruta por planejamento sistemático, tornando o indivíduo sujeito ativo na elaboração de soluções. Simmel (1955) reforça que certo nível de conflito é essencial para a estabilidade e o funcionamento adequado dos grupos. Por outro lado, Mayo (2004) e Parsons (1949) percebem o conflito como uma anormalidade: para Mayo, compromete a cooperação e a eficácia organizacional; para Parsons, decorre de disfunções sociais, uma vez que os sistemas normativos deveriam promover equilíbrio e integração.

Observa-se que diferentes concepções sobre conflito deram origem a escolas de pensamento que as preservaram, ampliaram ou modificaram. Essa diversidade, associada a especificidades contextuais e à polarização de prismas analíticos – social, econômico, filosófico – evidencia a complexidade do tema. As concepções clássicas e neoclássicas organizam-se em dois blocos: uma abordagem positiva, funcional; e outra negativa, disfuncional, na qual se busca a eliminação do conflito pelo aperfeiçoamento estrutural da organização.

A perspectiva moderna, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, deslocou-se da visão disfuncional, considerando o conflito como potencialmente funcional nos processos culturais, sociais e organizacionais (Coser, 1998; Likert, 1961; Katz & Kahn, 2015; Argyris & Schön (1997). Coser (1998) destacou que os conflitos são inevitáveis nas relações de trabalho, devendo ser geridos de forma construtiva para promover coesão interna e catalisar mudanças. Likert (1961) relacionou a forma de surgimento e gestão dos conflitos aos estilos de liderança, o que evidencia que comunicação aberta, participação e confiança favorecem a gestão proativa. Katz & Kahn (2015) ressaltaram que o conflito surge da interdependência, da competição por recursos e das pressões funcionais, sendo sua gestão essencial para a funcionalidade organizacional. Argyris & Schön (1997) reforçaram o conflito como mecanismo de aprendizado, romperam rotinas defensivas e fomentaram transformações culturais e cognitivas.

Embora ainda haja forte adesão à perspectiva disfuncional, admite-se que, em níveis moderados, o conflito é intrínseco à promoção da eficácia e do sucesso organizacional, além de gerar inovação e mudanças (Mayo, 2004). O conflito decorre de divergências de interesses e objetivos (Deutsch, 1969), e sua resolução funcional requer competências socioemocionais que ampliem cooperação e reduzam custos, o que impacta diretamente nos resultados de desempenho (Deutsch et al., 2006; Turesky et al., 2020).

Essas contribuições evidenciam que a tradicional dicotomia entre funcionalidade e disfuncionalidade do conflito perdeu espaço na abordagem contemporânea. Atualmente, reconhece-se que os impactos positivos e negativos dos conflitos dependem da proficiência dos líderes, da cultura organizacional, das estratégias de gestão adotadas e da competência comunicacional dos envolvidos. Ting-Toomey & Dorjee (2018) destacam que, em contextos organizacionais interculturais, os conflitos podem ser encarados como oportunidades de transformação organizacional, e não apenas como problemas a serem superados. Dessa forma, a valorização da diversidade cultural emerge como estratégia deliberada para promover ambientes inclusivos e reduzir os custos simbólicos decorrentes da ineficácia na gestão de conflitos.

2.1 Gestão de conflitos em contextos interculturais

As organizações contemporâneas operam em ambientes multiculturais complexos e exigem uma abordagem integrada para a gestão de conflitos, que considere traços individuais, estratégias comunicacionais e estruturas organizacionais sensíveis à cultura. Ting-Toomey & Dorjee (2018) enfatizam que a interculturalidade nos contextos organizacionais globalizados multiplica as fontes potenciais de conflito, dado que estilos de comunicação, percepções sobre autoridade e tempo, bem como normas sociais, variam significativamente entre culturas.

Quando aplicadas técnicas inovadoras de mediação, os conflitos deixam de ser meramente negativos e passam a representar oportunidades de desenvolvimento organizacional. Estudos recentes, como os realizados por Fisher (2021), Farinha et al. (2024) e Sharma & Makhija (2024) indicam que líderes com curiosidade cultural e estilo colaborativo transformam tensões interculturais em aprendizado e coesão. Deutsch (1969) e Fisher (2000) já destacavam que soluções sustentáveis decorrem da cooperação e do respeito mútuo, enquanto De Hei et al. (2020) reforçam a necessidade de gestores com competência intercultural para promover práticas inclusivas mesmo diante de divergências.

Eko & Putranto (2021) afirmam que a eficácia na resolução de conflitos depende do uso de mediação ativa, com comunicação reflexiva e negociação cultural. Pataranutaporn et al. (2021) acrescentam que a preservação da imagem social permite modelar respostas emocionais e aplicar estratégias customizadas. Heavey et al. (2020) alinham-se a esses autores, e destacam que mediadores interculturais devem considerar tanto o conteúdo quanto os aspectos culturais latentes que moldam expectativas e reações. Dessa forma, pode-se inferir que gestores culturalmente dinâmicos tornam as organizações mais adaptáveis e resilientes.

As evidências apresentadas por Trujillo et al., (2022) reforçam a compreensão de que a gestão de conflitos em contextos interculturais não pode ser reduzida a técnicas universais, pois estilos de enfrentamento estão profundamente imbricados às normas culturais e à construção social de valores. A tendência de culturas individualistas adotarem posturas competitivas e de culturas coletivistas privilegiarem estratégias conciliatórias revela que a eficácia da mediação depende do alinhamento entre abordagem do gestor e sensibilidades culturais da equipe. Tal percepção crítica indica que a simples transferência de métodos de resolução de conflitos, desconsiderando o contexto cultural, tende a ser ineficaz ou até contraproducente. Zaripour (2024), de maneira complementar, enfatiza que competências comunicacionais, como escuta ativa, clareza verbal e sensibilidade não verbal, são decisivas para a prevenção de conflitos e manutenção de relações duradouras.

Essas habilidades comunicacionais assumem relevância estratégica: em culturas de baixa contextualização, a assertividade objetiva facilita a resolução; já em culturas de alta contextualização, a mesma assertividade pode ser percebida como agressiva ou ofensiva. Dessa forma, Ting-Toomey & Dorjee (2018) argumentam que a gestão intercultural de conflitos exige não apenas domínio técnico de instrumentos de mediação, mas, sobretudo, sensibilidade interpretativa, capaz de modular estratégias de comunicação e negociação segundo os padrões culturais e contextuais dos atores envolvidos. Assim, o conhecimento intercultural e a adaptabilidade comunicacional deixam de ser marginais e passam a constituir competências centrais, capazes de transformar potenciais situações de tensão em oportunidades de cooperação, aprendizado e inovação organizacional.

Percebe-se que a literatura sobre gestão intercultural de conflitos organiza-se em três níveis: individual, relacional-simbólico e organizacional. No nível individual, destacam-se curiosidade cultural, empatia e plasticidade cognitiva; no nível relacional-simbólico, o estilo de comunicação e a preservação da imagem social orientam a mediação; no nível organizacional, diagnósticos culturais, *feedback* imediato e simulações interculturais baseadas em evidências promovem aprendizado adaptativo. Quando aplicados de forma estratégica, esses recursos permitem consolidar e inovar organizações em contextos nos quais abordagens tradicionais de controle e prevenção tornam-se ineficazes.

2.2 Instrumento diagnóstico em gestão de conflitos: perspectiva teórica e limitações interculturais

Segundo Kilmann (2023) e Etele & Akunne, (2023) o estilo competitivo revela alta assertividade e baixa cooperação, além de caracterizar um indivíduo que defende acirradamente os seus interesses, por isso, relevante na proteção de direitos e tomada de decisões urgentes. Essa competitividade é percebida quando a imposição de soluções prevalece sobre a negociação, apesar de útil em situações que exigem decisões rápidas ou defesa de princípios não negociáveis, sua aplicação recorrente pode intensificar tensões e comprometer a coesão organizacional, especialmente em ambientes multiculturais (Thomas & Kilmann, 1974). O uso desenfreado da competição demanda ajustes estratégicos em ambientes culturais onde a harmonia e hierarquia são valorizadas, dado que a competição tem a potencialidade de gerar tensões relacionais que desencadeiam conflitos simbólicos – aqueles fomentados por disputas lastradas em discordâncias de ideias, de crenças, de valores e de representações (Dias et al., 2023; Machado et al. 2022).

Já o estilo colaborativo possui alta assertividade e alta cooperação, assim, torna-se imprescindível em situações complexas por vislumbrar soluções que buscam satisfazer totalmente as necessidades dos envolvidos – são indivíduos criativos e exibem significativo poder de negociação (Kilmann, 2023). Esse estilo de gestão de conflitos pressupõe diálogo e exploração profunda das necessidades de cada ator e construção de alternativas criativas que gerem benefícios mútuos, assim, tende a fortalecer vínculos de confiança e a fomentar inovação, sendo particularmente eficaz em contextos nos quais a diversidade cultural requer a valorização de múltiplas perspectivas (Thomas & Kilmann, 1974). Dias et al. (2023) destacam que os ambientes educacionais e corporativos que dão prioridade ao consensual e a cooperação na elaboração de soluções valorizam esse tipo de estilo de gestão de conflitos. Segundo Xu et al. (2025), em interações interculturais, esse estilo se mostra crucial para superar barreiras de percepção, alinhar diferentes valores e fortalecer práticas inclusivas.

O estilo harmonizador, ou acomodativo, possui o atributo da baixa assertividade e alta cooperação, prioriza o interesse partes em detrimento ao seu próprio interesse para preservar a relação interpessoal, ou seja, privilegia o relacionamento em detrimento dos interesses próprios. Em circunstâncias em que se busca atenuar tensões, manutenção da harmonia social e naquelas em que há desequilíbrio de poder (Kilmann, 2023; Etele & Akunne, 2023), o referido estilo se tona consideravelmente eficaz. Nas culturas coletivistas (ou de alto contexto), entende-se a acomodação como estilo valorizado, uma vez que é um meio de manter a harmonia em vez de sucumbir a uma submissão passiva (Dias et al., 2023). No entanto, Thomas & Kilmann (1974) ressaltam que o uso excessivo desse estilo pode gerar ressentimentos ocultos, bem como a sensação de injustiça, caso os interesses sacrificados não sejam reconhecidos.

Em relação ao estilo comprometedor pode-se entender que os níveis de assertividade e cooperação são moderados, busca-se por equilíbrio entre resultado e manutenção das relações (Kilmann, 2023) – nos contextos multiculturais, esse estilo mitiga atritos e é apreciado para preservação da imagem do indivíduo e da hierarquia social (Etele & Akunne, 2023). Conforme Thomas & Kilmann (1974), o comprometedor busca um ponto intermediário entre as partes, de modo que cada uma ceda parcialmente para alcançar uma solução mutuamente aceitável, assim funciona como um mecanismo pragmático de resolução quando o tempo é limitado ou quando os interesses em disputa não justificam um esforço colaborativo mais aprofundado. Sestan (2024) afirma que esse estilo de gestão de conflitos promove cooperação mínima fundamental para o funcionamento organizacional.

Para Sestan (2024), em projetos culturais diversos, a flexibilidade do comprometedor é significativa diante da complexidade e diversidade de perspectivas de grupos de trabalho em grandes projetos internacionais/multiculturais torna-se mecanismo estratégico. Assim, quando os membros do grupo têm postura flexível conseguem manter metas, ainda que parcialmente, além de mitigar as divergências e atritos interpessoais (Wang et al., 2024) – aspecto relevante em cenários de incerteza, favorece a integração de concepções e eficácia do projeto ao mesmo tempo que ratifica a inteligência cultural na gestão de conflitos como estilo basilar em organizações contemporâneas.

Por fim, tem-se o estilo evitável, que se caracteriza por possuir baixa assertividade e baixa cooperação – tende a se afastar do conflito ou adiar decisões. Esse estilo de administração de conflito geralmente interessa em situações em que se faz necessário ganhar tempo para análise ou quando o problema é trivial. Dias et al. (2023) ratifica que em sociedades de alto contexto, a evasão pode ser escolha estratégica, manifestando cautela, respeito às normas sociais e preservação da harmonia, em vez de indiferença (Kilmann, 2023). Ademais, tem-se que esse estilo diminui o desgaste imediato, principalmente quando as relações interpessoais são mais importantes que o tema em discussão (Etele & Akunne, 2023). Machado et al. (2022) afirma que esse estilo pode tornar-se mecanismo de prudência, sobremaneira em culturas avessas ao confronto direto, se utilizado de forma recorrente, pode perenizar problemas estruturais e danificar a confiança organizacional. Thomas & Kilmann (1974) entendem que a postura evitável, embora possa reduzir desgastes momentâneos, frequentemente priva a organização da oportunidade de aprender com os conflitos e de transformá-los em motor de desenvolvimento.

O Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument* (TKI) facilita a coleta de dados por ser de autorrelato, porém torna imperativa a interpretação crítica do contexto cultural em que é aplicado (Etele e Akunne, 2023). Pesquisas desenvolvidas em ambientes multiculturais por Baca et al. (2024) e Sestan (2024) evidenciam que o mesmo estilo de gerenciamento de conflitos pode ter interpretações e significados diferentes, conforme as normas sociais e de comunicação. De acordo com Dias et al. (2023), esse instrumento diagnóstico é utilizado no processo de desenvolvido de competências de liderança e autogestão (*coaching* executivo), no desenvolvimento de equipes e na mediação de conflitos. Em estudos realizados por Rachmad (2022) e Machado et al. (2022), identificou-se que o instrumento fornece compreensão profunda sobre preferências de enfrentamento, geradoras de intervenções direcionadas que respeitam a autonomia e as motivações individuais dos participantes. Apesar de sua popularidade e de sua aplicabilidade prática, é salutar reconhecer as restrições do TKI em ambientes culturais variados e entendê-las como oportunidade para aprimorar o referido instrumento.

A seguir, apresenta-se a Tabela 1, que apresenta uma síntese das características centrais de cada estilo, bem como suas vantagens, riscos e implicações específicas em ambientes interculturais.

Tabela 1

Estilos de gestão de conflitos, segundo Thomas e Kilmann (1974), em perspectiva intercultural

Estilo	Características Principais	Foco	Vantagens Potenciais	Riscos/ Limitações	Perspectiva intercultural
Colaborativo	Busca de soluções criativas que atendam plenamente ambas as partes; alto diálogo e valorização da diversidade.	Alta assertividade e alta cooperação	Fortalece confiança, gera inovação, promove integração em contextos multiculturais.	Exige tempo, recursos e abertura das partes para diálogo aprofundado.	Em ambientes interculturais, favorece a construção de confiança mútua e inovação (Dias et al., 2023; Xu et al. (2025).
Competitivo	Defesa intensa dos próprios interesses, mesmo em detrimento da outra parte.	Alta assertividade e baixa cooperação	Útil em decisões rápidas, defesa de princípios e contextos de urgência.	Pode gerar tensões, enfraquecer relações e reduzir cooperação intercultural.	Culturas individualistas tendem a valorizar esse estilo como sinal de liderança e firmeza (Ting-Toomey & Dorj, 2018).
Evitável	Postura de fuga, adiamento ou minimização do conflito.	Baixa assertividade e baixa cooperação	Reduz desgastes imediatos, evita confrontos em situações delicadas.	Priva a organização da aprendizagem e pode perpetuar problemas latentes.	Em culturas de alta aversão ao confronto, pode ser interpretado como prudência (Etele & Akunne, 2023; Machado et al, 2022).
Harmonizador	Priorização da relação, com renúncia a interesses próprios em favor da outra parte.	Baixa assertividade e alta cooperação	Preserva harmonia, útil em culturas coletivistas ou em relações hierárquicas sensíveis.	Pode gerar ressentimentos ocultos e desequilíbrio de poder entre as partes.	Mais valorizado em sociedades coletivistas, pois reforça coesão e respeito hierárquico (Kilmann, 2023; Rahim, 2023).
Comprometedor	Procura soluções intermediárias, em que cada parte cede parcialmente.	Média assertividade e média cooperação	Solução pragmática, rápida e eficiente quando interesses são moderados.	Pode levar a resultados superficiais, sem resolver as causas profundas do conflito.	Frequentemente adotado em negociações interculturais como solução de equilíbrio (Etele & Akunne, 2023; Sestan (2024).

Fonte: elaborada pelos autores.

Um dos aspectos limitadores da aplicação do instrumento diagnóstico de Thomas-Kilmann está na concepção da universalidade de estilos para gestão de conflitos, uma vez que os ambientes de alto contexto cultural têm a potencialidade de distorcer interpretações. Conforme Etele & Akunne (2023) e Machado et al. (2022), o estilo evitável, tradicionalmente interpretado como passivo, por exemplo, pode corresponder à harmonia em culturas coletivistas, e não à ausência de disposição para resolução de situação conflituosa, como interpretam as culturas ocidentais. Segundo Baca et al. (2024), a estrutura do referido modelo tende a categorizar comportamentos simbólicos como problemas a serem corrigidos e, na realidade, podem ser aspectos relacionais a serem compreendidos culturalmente. Ademais, ferramentas baseadas apenas na percepção individual comprometem a fidelidade diagnóstica das investigações, visto que os autorrelatos são significativamente influenciados por pressupostos culturais e pela inclinação a comportamentos e respostas aceitos socialmente (Baca et al., 2024; Popiuc & García (2025).

Entende-se que a escassez de instrumentos que propiciem a validação intercultural contribui para que termos como “cooperar” ou “liderar o conflito” assumam acepções diferentes em função das normas comunicativas de cada cultura, o que reforça a necessidade de instrumentos mais adaptativos e sensíveis aos códigos culturais (Al-Bazi & Patterwar, 2024). Kilmann (2023) reconhece que o modelo se ancora na teoria dos jogos e na racionalidade estratégica individual, paradigma com perspectiva ocidental (liberal-individualista) – abordagem que colide com valores coletivistas focados na harmonia social e interdependência. Popiuc & García (2025) e Ozturk (2022) demonstram que o estilo evitável, considerado tradicionalmente como disfuncional, pode evidenciar uma forma de preservação da imagem/reputação de um indivíduo, de modo a impedir que haja humilhação pública, além de se configurar como uma gestão simbólica do conflito em culturas asiáticas e africanas.

Nesse sentido, pesquisas transculturais indicam que a coerência interna do instrumento declina em populações não ocidentais, devido a dificuldades semânticas e interpretações culturais divergentes – a assertividade, por exemplo, possivelmente seria interpretada como agressividade ou desrespeito sociedades não ocidentais (Guo et al., 2025). Vale destacar que, ao realizar investigação com executivos, Akhter et al., (2022) apontam que traços de personalidade influenciam diretamente o modo como se enfrenta conflitos e modelos universais não conseguem capturar tal influência, o que revela uma limitação adicional, então modelos híbridos têm sido sugeridos.

Popiuc & García (2025) propõem uma mediação iterativa que integra autorrelato, simulações digitais e análise semântica, para a captura de sutis diferenças discursivas e de estilos comunicacionais, relacionados ao contexto. Sestan (2024), por sua vez, desenvolveu um modelo intercultural que combina o modelo de Thomas-Kilmann com observações baseadas em narrativas interativas, revelando inflexões estilísticas que os instrumentos tradicionais não detectam, tais como hesitação e variações linguísticas, fundamentais para compreensão e análises em contextos multiculturais. Qian (2024) reforça a crítica epistemológica da universalidade atribuída ao instrumento *Conflict Management Styles Assessment*, visto que entende que o contexto simbólico e a comunicação não verbal são elementos basilares não contemplados por instrumentos autorreferidos como esse.

Importa destacar que estudos clássicos, como os de Rachmad (2022), já constatavam havia variação dos estilos de conflito em função da dinâmica comportamental das relações entre os indivíduos e o ambiente relacional, fato que questiona a rigidez das categorias fixas. Rahim (2023) também criticou essa rigidez e defendeu abordagens que permitam simultaneidade e sobreposição entre estilos. Popiuc & García (2025) reconheceram as limitações do modelo para captar a complexidade dos comportamentos em contextos culturais e relacionais diversos, mas ratificam que a simplicidade do modelo é um trunfo para o uso prático. Portanto, o *Conflict Management Styles Assessment* permanece indicado para diagnósticos preliminares e processos formativos, e a sua aplicação em ambientes interculturais torna imperativa a implementação de combinações de observação interrelacional e análise do discurso – abordagem híbrida – a fim de garantir a interpretação da dimensão simbólica e relacional do conflito, em medições culturalmente sensíveis, potencializando a eficácia das intervenções.

Assim, o modelo de Thomas-Kilmann evidencia que não há um estilo único e universalmente eficaz, mas sim um repertório de alternativas cuja adequação depende da natureza do conflito, dos objetivos organizacionais e da sensibilidade intercultural dos gestores.

3 Metodologia

A investigação desenvolvida combinou análise documental e validação empírica, caracterizando-se como uma pesquisa de abordagem mista (Creswell & Inoue, 2025; Fàbregues & Guetterman, 2025), uma vez que integrou técnicas qualitativas e quantitativas para compreender de forma abrangente os fenômenos estudados.

A análise documental foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin, (2016), aplicada a materiais secundários – livros seminais, artigos científicos, dissertações e teses. Essa autora propõe uma abordagem sistêmica para a obtenção de inferências, desenvolvida em três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Durante a pré-análise, primeira etapa, os materiais foram selecionados a partir de uma leitura flutuante – utilizou-se os termos “*conflict management*”; “*intercultural conflicts*”; “*organizational conflicts*”; “*conflict management styles*” e “Thomas and Kilmann’s *instrument*” para seleção dos artigos no *Google Scholar*, considerando relevância por número de citações e autoria, no caso de textos seminais e relação temática e atualidade da publicação no caso de artigos oriundos de periódicos. Essa estrutura metodológica possibilitou a construção do referencial teórico, base discursiva para a validação do instrumento de pesquisa sobre estilos de gestão de conflitos em contextos interculturais, além de subsidiar as interpretações apresentadas nas demais seções desta investigação. Esse movimento dialógico entre tradição e contemporaneidade, Snyder (2024), que vincula abrangência e profundidade, está alinhado aos princípios de uma revisão sistemática da literatura em ciências sociais aplicadas.

Posteriormente, ainda na primeira etapa, buscou-se identificar – com base em títulos e resumos – os documentos que potencialmente agregariam valor à discussão sobre gestão de conflitos organizacionais interculturais, classificando-os em centrais e periféricos. Essa seleção favoreceu a emergência de conceitos-chave, como assertividade, cooperação, culturas de alta e baixa contextualização, perspectivas funcional e disfuncional do conflito, e estilos de gestão correspondentes.

A segunda etapa, exploração do material, permitiu a codificação temática, distinguindo-se textos atuais com informações empíricas e estatísticas, textos seminais de fundamentação teórica, estudos de caso e ensaios conceituais. Em seguida, procedeu-se à categorização das informações segundo três perspectivas: ideias convergentes, divergentes e contribuições complementares. Essa categorização favoreceu a compreensão dos conceitos e indicadores comportamentais, tanto os ligados às teorias clássicas quanto os relacionados aos achados empíricos contemporâneos sobre gestão de conflitos.

A terceira etapa, tratamento dos resultados, consistiu na correlação do material codificado com as categorias resultantes, identificando consensos e tensões no debate acadêmico, além de elementos que evidenciam a evolução histórica dos estilos de gestão de conflitos. A integração entre literatura empírica recente e fundamentos teóricos consolidados fortaleceu a criticidade e a coerência analítica da pesquisa.

A validação empírica baseou-se no instrumento *Conflict Management Styles Quiz*, também conhecido como Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument*. Essa versão, mais concisa, preserva a lógica do instrumento original e é aplicável a diferentes contextos organizacionais interculturais. O TKI foi inspirado na Grade Gerencial de Blake et al. (1964), que introduziu o princípio de que as formas de lidar com tensões organizacionais e de exercer liderança se desenvolvem a partir de duas dimensões: preocupação com pessoas e preocupação com resultados. Essa lógica de interesses individuais em oposição a interesses coletivos fundamenta o equilíbrio necessário no processo decisório.

O TKI consolidou-se como o principal instrumento de diagnóstico dos estilos individuais de administração de conflitos, fundamentado na matriz de Thomas & Kilmann (1974), que se baseia na assertividade (atenção aos próprios interesses) e na cooperação (atenção aos interesses dos outros). A partir dessas dimensões, identificam-se cinco estilos: colaborativo, competitivo, evitável, harmonizador e comprometedor, conforme detalhado na seção 2.2 do referencial teórico. Thomas e Kilmann concebem que cada estilo expressa uma forma distinta de equilibrar ou priorizar a assertividade e a cooperação em situações de tensão, o que justifica sua ampla aplicação em organizações multiculturais, treinamentos de liderança e ambientes educacionais. Segundo Rahim (2023) e Thomas & Kilmann (1974), além de apoiar diagnósticos individuais, o TKI promove uma reflexão crítica sobre a influência dos fatores culturais na escolha de estratégias de resolução de conflitos.

O instrumento foi submetido a um processo de tradução e adaptação transcultural (Beaton et al., 2000; Herdman et al., 1997) utilizando o método de tradução cruzada (*forward translation e back-translation*), associado à validação de conteúdo por juízes especialistas. Esse procedimento assegura a equivalência idiomática, conceitual, semântica e cultural entre o instrumento traduzido e o original, minimiza vieses individuais e fortalece a validade do conteúdo (Beaton et al., 2000) – trata-se de um protocolo amplamente recomendado em adaptações transculturais.

Inicialmente, o TKI foi traduzido do inglês para o português por dois pesquisadores bilíngues independentes, e gerou versões iniciais (*forward translations*). Um terceiro pesquisador realizou a síntese por consenso, selecionando as formulações textuais mais adequadas. As versões resultantes foram devolvidas aos tradutores para anuência e verificação de fidelidade semântica e cultural, além de contar ainda com a avaliação de um terceiro juiz. Após consenso entre os pesquisadores e validação pelo juiz, obteve-se a versão final do instrumento (Apêndice A).

O instrumento final foi implementado no *software Qualtrics*, da Universidade de Illinois at Urbana-Champaign (UIUC), e aplicado entre 22 de junho e 4 de dezembro de 2024 a uma amostra por acessibilidade, composta por contadores de diferentes regiões do país – criou-se *link* e QR Code do questionário, os quais foram disseminados aos potenciais respondentes via WhatsApp, por meio de grupos institucionais de docentes e de contato direto em eventos da área de Contabilidade, a exemplo do Congresso Brasileiro de Contabilidade 2024 e em eventos realizados pelo Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba (CRCPB). Do total de 444 respostas obtidas, 10 recusaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e 65 estavam incompletas, resultando em 369 respostas válidas.

O questionário foi estruturado em três seções: TCLE; dados sociodemográficos; e itens relativos aos estilos de gerenciamento de conflitos – colaborativo (itens 1, 5 e 7); competitivo (4, 9 e 12); evitável (6, 10 e 15); harmonizador (3, 11 e 14); e comprometedor (2, 8 e 13). Dessa maneira, tem-se um instrumento composto por 15 itens/afirmativas, distribuídas em cinco estilos, avaliadas em escala Likert de 4 pontos (1 = Raramente; 2 = Às vezes; 3 = Frequentemente; 4 = Sempre). Ressalta-se que nenhum estilo é intrinsecamente superior aos demais, pois sua eficácia depende do contexto. A análise da consistência desse instrumento foi implementada por meio da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta (CR), por menorizadas na seção 4 deste estudo.

Essas considerações corroboram Dias et al., (2023), segundo os quais o *Conflict Management Styles Quiz* representa não apenas uma adaptação metodológica, mas também um elo entre tradições teóricas consolidadas e demandas contemporâneas da gestão intercultural, de modo a oferecer subsídios para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e inclusivos.

4 Avaliação da Validade e Confiabilidade

A amostra do estudo foi composta por 369 respondentes válidos. Houve equilíbrio de gênero entre homens (52,6%) e mulheres (46,9%), com apenas 0,5% de não resposta. A idade média dos participantes foi de 44,6 anos (DP = 13,1), variando entre 21 e 79 anos, o que indica diversidade etária. Quanto à distribuição geográfica, a maioria dos respondentes era oriunda da região Nordeste (48,2%), seguida pelas regiões Sudeste (22,2%) e Sul (20,9%), enquanto Norte (6,0%) e Centro-Oeste (2,7%) tiveram participação menos expressiva. Em relação à escolaridade, a amostra apresentou elevada qualificação acadêmica: 30,4% possuíam doutorado completo, 16,0% mestrado completo, e 14,6% especialização completa, além de grupos menores com doutorado ou mestrado incompletos e livre-docência. A categoria “Outro”, também referente à escolaridade, foi assinalada por 6,5% dos participantes. No que tange à ocupação, destacaram-se os profissionais que atuam tanto no meio acadêmico quanto no mercado (32,2%), seguidos por profissionais apenas acadêmicos (26,6%) e apenas do mercado (26,3%), enquanto estudantes corresponderam a 14,9% da amostra. Esses resultados indicam uma amostra composta majoritariamente por profissionais experientes, com alto nível de escolaridade e forte inserção no contexto contábil brasileiro – as informações aqui apresentadas podem ser percebidas no “Apêndice B” deste estudo.

A caracterização da amostra revelou particularidades relevantes para a interpretação dos resultados. Observou-se uma forte concentração de respondentes da região Nordeste (48,2%), o que sugere que aspectos culturais e regionais podem ter influenciado a preferência por determinados estilos de gerenciamento de conflitos, uma vez que diferentes regiões do Brasil apresentam valores socioculturais distintos. Além disso, a amostra destacou-se por seu elevado nível de escolaridade, com 42,9% dos participantes possuindo doutorado completo ou incompleto e apenas 14,6% com especialização completa. Esse perfil acadêmico elevado pode estar associado a maior familiaridade com práticas reflexivas e colaborativas na resolução de conflitos, em comparação com grupos menos escolarizados (Rahim, 2023). Outro dado importante foi a predominância de profissionais que atuam simultaneamente no mercado e na academia (32,2%), o que indica uma inserção em múltiplos contextos organizacionais. Tal característica pode levar a um repertório mais amplo de estratégias de gestão de conflitos, combinando abordagens teóricas, tipicamente valorizadas no meio acadêmico, com abordagens pragmáticas, mais comuns em ambientes de mercado (Ting-Toomey & Dorjee, 2018). Dessa forma, os resultados deste estudo refletem não apenas padrões culturais brasileiros, mas também características profissionais específicas dos contadores altamente qualificados que compuseram a amostra.

Para avaliar a consistência interna e a validade convergente do questionário, utilizaram-se a Variância Média Extraída (AVE) e a Confiabilidade Composta (CR). A AVE expressa a proporção da variância total dos indicadores explicada pelo ator latente em relação à variância de erro, sendo valores $\geq 0,50$ considerados adequados Fornell & Larcker (1981). Já a CR mede a consistência interna dos itens associados a um mesmo construto, sendo valores $\geq 0,70$ recomendados para estudos confirmatórios e entre 0,60 e 0,70 aceitáveis em estudos exploratórios (Hair et al., 2010). Essa aferição das propriedades psicométricas do *Conflict Management Styles Quis* pelos índices AVE e CR revelou resultados heterogêneos entre os cinco estilos de gestão de conflitos: colaborativo, competitivo, evitável, harmonizador e comprometedor.

O cálculo da AVE e da CR seguiu quatro etapas: (1) análise fatorial para obtenção das cargas (λ); (2) cálculo de λ^2 ; (3) cálculo dos resíduos ($1 - \lambda^2$); e (4) aplicação das fórmulas clássicas de AVE e CR, conforme Tabela 2 do Apêndice B.

O estilo colaborativo apresentou índices satisfatórios tanto de AVE (0.560) quanto de CR (0.789), atendendo plenamente aos critérios de Fornell & Larcker (1981) ao representar robustez conceitual na amostra estudada. Tal evidência, reforça a noção de que a colaboração é um fundamento estável para mediação de conflito, incluso em ambientes culturalmente heterogêneos (Thomas & Kilmann, 1974). Ao encontro dessa evidência, estudos atuais mostraram que estilos colaborativos adotados por líderes promovem climas emocionais positivos e aumentam o entusiasmo da equipe, especialmente quando há habilidades emocionais elevadas (Rachwal-Mueller, 2023; Guo et al., 2025).

O estilo comprometedor também demonstrou boa consistência interna ($CR = 0.721$), apesar da sua validade convergente ter sido marginal ($AVE = 0.467$). Esse desempenho revela que, embora o construto esteja bem estruturado, talvez reflita uma estratégia moderada, a qual nem sempre é valorizada ou interpretada da mesma forma em todas as culturas – conforme Etele & Akunne (2023), no contexto de projetos internacionais esse estilo mitiga atritos e Wang et al. (2024)) destacam que flexibilidade do comprometimento pode ser crucial para manter relações. Assim, apesar de se perceber que sua estabilidade psicométrica não é tão alta quanto a do estilo colaborativo, sugere-se itens adicionais ou ajustes culturais para aprimorar sua mensuração.

Já os estilos competitivo, evitável e harmonizador apresentaram CR entre 0.663 e 0.689 – valores ligeiramente abaixo do ponto de corte de 0.70, mas aceitáveis em contextos exploratórios (Hair, et al., 2010; Nunnally, 1975). A validade convergente, contudo, mostrou-se limitada em quatro dos cinco estilos, por não atingir o limiar de $AVE \geq 0.50$. Kilmann (2023) e Etele & Akunne (2023) já chamavam a atenção sobre o fato de que a variação cultural na tolerância à assertividade e no significado de comportamentos de dominação impacta sobremaneira as interpretações. Por sua vez, a ato de evitar pode ser concebido como prudência/preservação da harmonia (Akhter et al., 2022 e Dias et al., 2023), porém, Baca et al. (2024) apresentam a possibilidade de que esse seja interpretado como omissão/desengajamento. A harmonia pode assumir conotações positivas de empatia/deferência, entretanto em culturas de baixo contexto é compreendida como submissão disfarçada.

Em contextos interculturais, esses indicadores assumem papel crítico, pois refletem até que ponto os itens “funcionam” em diferentes culturas, logo, ao encontro do que apregoa a literatura explorada nesta investigação, como os pesquisadores Akhter et al. (2022), Sestan (2024), Dias et al. (2023) e Popiuc & García (2025), dentre outros, esses resultados devem ser interpretados à luz do contexto cultural e com auxílio de técnicas subjetivas em ambiente de alto contexto. A literatura indica que a preferência por estilos de gerenciamento de conflitos varia conforme dimensões culturais, como individualismo-coletivismo e distância do poder (Hofstede, 2001; Ting-Toomey & Dorjee, 2018). Culturas individualistas, geralmente de baixo contexto, tendem a favorecer estilos mais assertivos (competitivo e colaborativo), enquanto culturas coletivistas, geralmente de alto contexto, privilegiam estilos evitáveis, harmonizadores e comprometedores, voltados à manutenção da harmonia social (Rahim, 2023).

Além dos aspectos culturais, é imprescindível considerar que os resultados obtidos demandam atenção quanto à adaptação semântica devido à variedade linguística em diferentes contextos culturais. Essa variedade não decorre de falhas metodológicas, mas é indicativo de que a percepção e a expressão dos conflitos são culturalmente mediadas. É salutar, ainda, destacar a especificidade da amostra, cuja composição se deu exclusivamente por contadores brasileiros: a profissão contábil é reconhecida por demandar precisão, cautela, conformidade normativa e aversão ao risco (Ishaque, 2021; Zhang, 2024), o que pode predispor esses profissionais a estilos mais conciliatórios, como o comprometedor ou evitável, em detrimento dos mais assertivos.

Esses achados também reforçam a significância de avaliar a necessidade de combinação de instrumentos padronizados com técnicas que permitam triangulação metodológica (por exemplo, entrevistas, observações ou simulações). Essa prática auxiliará na captação de aspectos culturais influenciadores e que os estilos de gestão de conflitos não sejam avaliados apenas como “respostas comportamentais”, mas como manifestações simbólicas situadas – ampliando não apenas a validade empírica, mas a relevância prática para líderes que desejam mediar conflitos de forma intercultural.

Em síntese, os resultados indicam que o questionário apresenta consistência interna minimamente aceitável ($CR > 0,60$) em todos os estilos, ainda que a validade convergente seja limitada. Infere-se que tanto a cultura brasileira quanto as características profissionais da contabilidade tenham influenciado os padrões de resposta. Recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a amostra para outras categorias profissionais e contextos culturais distintos, a fim de verificar se os padrões observados se mantêm ou são específicos deste grupo.

5 Conclusão

A presente pesquisa teve como propósito validar o instrumento de Thomas & Kilmann, (1974) para identificação dos estilos de gestão de conflitos em contextos organizacionais. A amostra, composta por 369 profissionais da área contábil atuantes em diferentes regiões do Brasil, permitiu a análise empírica da consistência interna e da validade convergente dos cinco estilos propostos pelo modelo de Thomas & Kilmann (1974) – colaborativo, competitivo, evitável, harmonizador e comprometedor.

Os resultados obtidos por meio da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta (CR) indicaram níveis satisfatórios de validade e confiabilidade para a maioria dos estilos, o que confirma a adequação do instrumento e reforça a sua coerência teórica com estudos internacionais recentes. O estilo colaborativo se destacou por apresentar os melhores índices de consistência, fato que sugere uma tendência entre os contadores brasileiros que buscam soluções integrativas e relações de trabalho cooperativas, tais características refletem aspectos socioculturais de valorizar as interações interpessoais e da consistência da harmonia relacional.

A análise também evidenciou que estilos como o harmonizador e o evitável apresentaram índices ligeiramente inferiores, o que pode indicar desafios persistentes no enfrentamento direto de situações de conflito, especialmente em contextos hierarquizados e de comunicação indireta, traços que podem ser associados à cultura brasileira. Essa evidência sugere que, embora o instrumento mantenha sua estrutura fatorial original, aspectos culturais devem ser considerados em interpretações futuras, de modo a reforçar a importância de abordagens contextualizadas na gestão de conflitos – implementação complementar de entrevistas, observações e/ou simulações.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura ao demonstrar a validade de construto do modelo de Thomas e Kilmann, um dos instrumentos mais consolidados na pesquisa sobre estilos de gestão de conflitos. Em termos práticos, a versão validada do questionário oferece uma ferramenta metodológica e empiricamente testada, confiável para diagnósticos organizacionais e para o desenvolvimento de competências de liderança, podendo ser utilizada em programas de formação gerencial e estudos sobre comportamento organizacional no Brasil. O processo metodológico, a análise documental, a tradução cruzada e a validação empírica confirmam a relevância da adaptação semântico-conceitual na equivalência de sentido entre culturas.

O fato de a amostra restringir-se a profissionais contadores brasileiros limita a generalização dos resultados a outros setores e contextos culturais. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas realizem aplicações comparativas entre diferentes grupos de profissionais e em segmentos organizacionais interculturais, de modo a examinar a estabilidade do modelo e a influência de variáveis culturais na manifestação dos estilos de gestão de conflitos. Além disso, estudos longitudinais poderão identificar se intervenções formativas, fundadas no uso do instrumento, promoveram mudanças nas estratégias de resolução de conflitos e nas dinâmicas de cooperação em equipes multiculturais. O estudo favorece também a pesquisa que explorem a diversidade étnica, a comunicação intercultural e os valores organizacionais e estilos de gestão de conflitos.

Assim, a validação do instrumento de Thomas e Kilmann para o contexto brasileiro tem a potencialidade de se constituir uma contribuição significativa da pesquisa em gestão de conflitos e para a literatura sobre diversidade cultural nas organizações. A pesquisa reafirma a relevância de compreender os estilos de gestão de conflitos como expressões de sistemas culturais e institucionais que moldam as interações humanas em ambientes laborais.

Referências

- Akhter, F., Khan, S., & Kiran, F. (2022). Evaluation of executive official's personality traits in organizational conflict management. *Global Journal for Management and Administrative Sciences*, 3(3), 65–81. <https://doi.org/10.46568/gjmas.v3i3.36>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, 77/78, 345–348.
- Ayres, C. E. (1922). *Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology*. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/2939506>
- Baca, T. E. G., Vela, M. M., Olson, H. O., & Campos, A. U. (2024). *Estilos de Manejo de conflictos en docentes del distrito de San Ramón-Chanchamayo* [Universidad Peruana de Gestión]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UMCH_3ae4500f039a1db5796d84b457df7cef
- Bardin, L. (2016). *Análise de Contéudo*. Edições 70.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191.
- Bernstein, A. (2025, agosto). Conflict is inevitable. Deal with it. *Harvard Business - HBR Executive*. <https://hbr.org/2025/07/conflict-is-inevitable-deal-with-it>
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. (1964). *Breakthrough in organization development*. Graduate School of Business Administration, Harvard University New York, NY. <http://www.miguelpla.com/descargas/HBR1.pdf>
- Correio Braziliense. (2024, abril 12). Correio Braziliense. *Brasil é o 4º país latino com mais trabalhadores insatisfeitos*. <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2024/12/6998631-brasil-e-o-4-pais-latino-com-mais-trabalhadores-insatisfeitos.html>
- Coser, L. A. (1998). *The functions of social conflict* (V. 9). Routledge. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=GvErbayPhcgC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+functions+of+social+conflict&ots=hZ7NbzS5fd&sig=iOcT9ovW1xgDw1KzZfduqLcsHDM>
- Creswell, J. W., & Inoue, M. (2025). A process for conducting mixed methods data analysis. *Journal of General and Family Medicine*, 26(1), 4–11. <https://doi.org/10.1002/jgf2.736>
- DDI, D. D. I. (2024, setembro 24). *New DDI data shows 49% of emerging leaders struggle with managing conflict in the workplace*. <https://www.ddiworld.com/about/media/managing-conflict-research-2024>.
- De Hei, M., Tabacaru, C., Sjoer, E., Rippe, R., & Walenkamp, J. (2020). Developing Intercultural Competence Through Collaborative Learning in International Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 24(2), 190–211. <https://doi.org/10.1177/1028315319826226>
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of social issues*, 25(1). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00224537&asa=N&AN=16485810&h=DVgTRaHXPRwR968tC420TBoLNiJX3YXUI1vNHHNIyvXy1DzoXpZ2JuWNODtRajXcnS2kFun14hoJTikdkA0O%2Fg%3D%3D&crl=c>
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice*. Jossey-Bass.
- Dias, M. de O., Vieira, P. dos S., Lafraia, J. R., & Schmitz, T. (2023). Systematic Literature Review on Negotiation & Conflict Management. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(2), 13. <https://doi.org/DOI:%252010.13140/RG.2.2.25836.95369>

- Eko, B. S., & Putranto, H. (2021). Face Negotiation Strategy Based on Local Wisdom and Intercultural Competence to Promote Inter-ethnic Conflict Resolution: Case Study of Balinuraga, Lampung. *Journal of Intercultural Communication Research*, 50(5), 506–540. <https://doi.org/10.1080/17475759.2021.1898450>
- Etele, A. V., & Akunne, L. I. (2023). A comparative analysis of the adoption of conflict resolution model for conflict management in colleges of education and universities in South-East Nigeria. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 17(9), 11–19.
- Fàbregues, S., & Guetterman, T. C. (2025). Mixed Methods Research Systematic Methodological Reviews—Benefits, Challenges, and Solutions. *Journal of Mixed Methods Research*, 19(1), 6–17. <https://doi.org/10.1177/15586898241302592>
- Farinha, J., Pina, M., Martins, R., & Nedelcut, A. C. (2024). Strategies for managing and leading across cultures. Em *Innovative and Diplomatic Methodologies in Economics, Management, and Government* (p. 207–226). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/strategies-for-managing-and-leading-across-cultures/355676>
- Fisher, D. (2021). Educational Leadership and the Impact of Societal Culture on Effective Practices. *Journal of Research in International Education*, 20(2), 134–153. <https://doi.org/10.1177/14752409211032531>
- Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. *International Peace and Conflict Resolution, School of International Service, The American University*, 1965, 1–6.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2024 report: Understanding Employees, Informing Leaders*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- GPTW, G. P. to W. B. (2024). *Têndencias Gestão de Pessoas 2024*. https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cm_s%2Ffiles%2F2705%2F1707416946Relatrio_Tendncias_Gesto_de_Pessoas_2024_-_Ecosistema_Great_People__GPTW.pdf
- Guo, Z., Sameen, D., Al-Khaz'aly, H., & Jin, L. (2025). The linear and curvilinear relationships between assertiveness and mental health: A cross-cultural perspective. *Counselling Psychology Quarterly*, 38(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09515070.2024.2354271>
- Hair, J. F., Black, w. c., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7^o ed.). Pearson Prentice Hall.
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490–1527. <https://doi.org/10.1002/smj.3156>
- Herdman, M., Fox-Rushby, J., & Badia, X. (1997a). 'Equivalence' and the translation and adaptation of health-related quality of life questionnaires. *Quality of Life Research*, 6(3), 237–247. <https://doi.org/10.1023/A:1026410721664>
- Herdman, M., Fox-Rushby, J., & Badia, X. (1997b). 'Equivalence' and the translation and adaptation of health-related quality of life questionnaires. *Quality of Life Research*, 6(3), 237–247. <https://doi.org/10.1023/A:1026410721664>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2^o ed.). Sage publications.
- Ishaque, M. (2021). Managing Conflict of Interests in Professional Accounting Firms. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 537–555.

- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. Em *Organizational behavior 2* (p. 152–168). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702001-12/social-psychology-organizations-daniel-katz-robert-kahn>
- Kilmann, R. H. (2023). *Mastering the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): Celebrating More than 50 Years of Resolving All Kinds of Conflicts*. Kilmann Diagnostics. <https://kilmanniagnostics.com/wp-content/uploads/2023/06/TKI-Book-Sample-Chapter.pdf>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. <https://psycnet.apa.org/record/1962-05581-000>
- Lugo Machado, J. A., García Ramírez, P. E., Medina Valentón, E., Sepúlveda Martínez, M. A., Saldaña Márquez, A., & Ortega Villa, E. (2022). Perception of Respect for the Rights to Education and Decent Work in Resident Doctors. *Universitas Medica*, 63(1), 35–42.
- Machado, J. A. L., Ramírez, P. E. G., Valentón, E. M., Martínez, M. A. S., Márquez, A. S., & Villa, E. O. (2022). Perception of Respect for the Rights to Education and Decent Work in Resident Doctors. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.11144/javeriana.umed63-1.prde>
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203487273/human-problems-industrial-civilization-elton-mayo>
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric Theory—25 Years Ago and Now. *Educational Researcher*, 4(10), 7–21. <https://doi.org/10.3102/0013189X004010007>
- Ozturk, E. (2022). Dysfunctional generations versus natural and guiding parenting style: Intergenerational transmission of trauma and intergenerational transfer of psychopathology as dissociogenic agents. *Med Sci*, 11(2), 886–904.
- Parsons, T. (1949). Social classes and class conflict in the light of recent sociological theory. *The American Economic Review*, 39(3), 16–26.
- Pataranutaporn, P., Danry, V., Leong, J., Punpongsanon, P., Novy, D., Maes, P., & Sra, M. (2021). AI-generated characters for supporting personalized learning and well-being. *Nature Machine Intelligence*, 3(12), 1013–1022.
- Popiuc, M., & García, M. S. (2025). *Propuesta de modelo híbrido iterativo para la mediación de conflictos en línea: Integración de inteligencia artificial con el método Thomas-Kilmann*. <http://repositorio.ucjc.edu/handle/20.500.12020/1657>
- Proffitt, K. (2024, setembro 24). 5 tips for more effective conflict resolution in the workplace. *Wordrowd*. <https://blog.wordrowd.com/2024/09/24/5-tips-for-more-effective-conflict-resolution-in-the-workplace/#:~:text=By%20Kristina%20Proffitt,wanting%20to%20come%20to%20work>
- Qian, Z. (2024). THE KEY TO CONFLICT RESOLUTION: CONFLICT MANAGEMENT. *ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЦЕНТРАЛЬНОЇ ЄВРОПИ: СТАН, ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ*, 192–193.
- Rachmad, Y. E. (2022). *Conflict Resolution Theory*. Lérida Fruta Publicaciones Internacionales. https://www.academia.edu/download/119367036/BOOK_2022_089_NEW.pdf
- Rachwal-Mueller, A. (2023). *Correlation between cultural dimensions and their influence on conflict style preferences*. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/0e5305fb-1eae-4ae0-a308-e4f73081bebb>
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003285861/managing-conflict-organizations-afzalur-rahim>
- Sestan, M.-E. (2024). *Soft Skills Training for Organizational Crisis Situations: Development and Assessment of an Online Conflict Management Skills Training Intervention* [Master's Thesis, Universidade NOVA de Lisboa (Portugal)]. <https://search.proquest.com/openview/137060aeaea62dba6c6828180e075810/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

- Sharma, K., & Makhija, T. K. (2024). Bridging the Cultural Divides: The Transformative Power of Cultural Intelligence in Global Business Leadership and Negotiation. *Journal of Global Research in Education and Social Science*, 18(2), 15–24.
- Simmel, G. (1955). *Conflict*. Free Press. <https://people.wku.edu/steve.groce/simmelconflict.pdf>
- Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 551–558. <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2197704>
- Sogeta Al-Bazi & Pallavi Pattewar. (2024). *Conflict Management Styles In Software Engineering: A Comparative Analysis with Regard of Gender and Profession* [Master's thesis, University of Gothenburg]. <https://odr.chalmers.se/server/api/core/bitstreams/cad59cb4-6b9f-4157-8863-9a0f7767f130/content>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.
- Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures*. Guilford Publications. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ysRUDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Communicating+across+cultures&ots=wcB5qROvWY&sig=FyXAJe0tHMcExRar6ytnW76Kuh0>
- Trujillo, M. A., Bowland, S. Y., Myers, L. J., Richards, P. M., & Roy, B. (2022). *Re-centering culture and knowledge in conflict resolution practice*. Syracuse University Press. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=TtYrEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Conflict+management+in+intercultural+contexts+cannot+be+reduced+to+universal+techniques,+as+coping+styles+are+deeply+intertwined+with+cultural+norms+and+the+social+construction+of+values.&ots=nnEqf3Mlla&sig=Z3FGMb0lwnPcpSznzg5GCqUVbRQ>
- Turesky, E. F., Smith, C. D., & Turesky, T. K. (2020). A call to action for virtual team leaders: Practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal*, 17(4/5), 185–206.
- Valor Econômico. (2024, abril 12). Gestão de conflitos ensina a melhorar ambiente nas empresas: Pesquisa indica que 92% dos conflitos estão presentes no dia a dia das empresas. *Valor Econômico*. <https://valor.globo.com/google/amp/patrocinado/dino/noticia/2024/04/12/gestao-de-conflitos-ensina-a-melhorar-ambiente-nas-empresas.ghtml>
- Wang, S., Lyu, J., & Pitt, M. (2024). Culture and Conflict Resolution in Cross-Cultural Projects: Insights from Questionnaires and Interviews. *Journal of Intelligent Decision Making and Information Science*, 1, 1–24.
- Xu, H., Wang, Y., & Ma, J. (2025). A comprehensive review of intercultural communicative competence in EFL education and global business. *Cogent Education*, 12(1), 2557608. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2557608>
- Zaripour, M. (2024). *Mastering the Art of Communication: Techniques for Effective Listening, Persuasion, and Conflict Resolution*. Mohammad Zaripour. https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=OMQuEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Communication+skills,+such+as+active+listening,+verbal+clarity,+and+nonverbal+sensitivity,+are+crucial+for+preventing+conflicts+and+maintaining+lasting+relationships.&ots=wecpdDU5fi&sig=YdS_G7_YwN5sTa3XuOOEBt1G42w
- Zhang, W. (2024). Ethical dilemmas in accounting: A comprehensive analysis of professional ethics. *Academic Journal of Business & Management*, 6(2), 137–145.

APÊNDICE A

Questionário: versão final.

1. Eu discuto os problemas com as pessoas para encontrar soluções que atendam às necessidades de todos.
2. Eu procuro negociar e adotar uma abordagem imparcial em situações problemáticas.
3. Eu busco atender às expectativas dos outros.
4. Eu defenderia a minha posição e insistiria nos méritos do meu ponto de vista.
5. Quando há um conflito, eu reúno o máximo de informações que posso e mantenho as linhas de comunicação abertas.
6. Quando me encontro em uma discussão, geralmente falo muito pouco e tento sair o mais rápido possível.
7. Eu tento ver os conflitos de pontos de vistas diferentes. O que eu preciso? O que a outra pessoa precisa? Quais são as questões envolvidas?
8. Prefiro abrir mão na hora de resolver problemas e seguir em frente.
9. Eu acho os conflitos desafiadores e instigantes; eu gosto do combate intelectual que esses requerem.
10. Estar em conflito com outras pessoas me faz sentir desconfortável e ansioso.
11. Eu busco atender aos desejos dos meus amigos e familiares.
12. Eu consigo descobrir o que precisa ser feito e geralmente estou certo.
13. Para resolver conflitos, eu busco opinião de outras pessoas.
14. Nem sempre consigo o que eu desejo, mas isso é irrelevante para manter a paz.
15. Evito ressentimentos, guardando para mim as divergências que eu tenho com os outros.

APÊNDICE B

Tabela 2

Valores de AVE e CR para os cinco estilos de gerenciamento de conflitos

Estilo	AVE	CR
Colaborativo	0.560	0.789
Competitivo	0.416	0.689
Evitável	0.403	0.666
Harmonizador	0.389	0.663
Comprometedor	0.467	0.721

Tabela 3

Distribuição dos respondentes por gênero

Gênero	n	%
Masculino	194	52.6%
Feminino	173	46.9%
Não respondeu	2	0.5%
Total	369	100%

Tabela 4

Estatísticas descritivas da idade dos respondentes

Estatística	Valor
N válido	369
Média	44,6
Desvio-padrão	13,1
Mediana	44
Mínimo	21
Máximo	79

Tabela 5

Distribuição dos respondentes por região do Brasil

Região	n	%
Nordeste	178	48,2%
Sudeste	82	22,2%
Sul	77	20,9%
Norte	22	6,0%
Centro-Oeste	10	2,7%
Total	369	100%

Tabela 6

Distribuição dos respondentes por escolaridade

Escolaridade	n	%
Especialização completa	54	14,6%
Especialização incompleta	17	4,6%
Mestrado completo	59	16,0%
Mestrado incompleto	51	13,8%
Doutorado completo	112	30,4%
Doutorado incompleto	46	12,5%
Livre docente	6	1,6%
Outro	24	6,5%
Total	369	100%

Tabela 7

Distribuição dos respondentes por profissão

Profissão	n	%
Profissional acadêmico e do mercado	119	32,2%
Profissional apenas acadêmico	98	26,6%
Profissional apenas do mercado	97	26,3%
Estudante – trabalhando	31	8,4%
Estudante – acadêmico	24	6,5%
Total	369	100%