



UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE CABO VERDE
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E INTERVENÇÃO
ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO

TEMA:

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO - “CONSTRUÇÕES ANILDO & IRMÃOS, LDA.”

DISCENTE: Aguinaldo Lima Andrade
Orientadora: Doutora Neusa Isabel Sança

SÃO VICENTE, Outubro de 2024



Autor:

Aguinaldo Lima Andrade

Orientadora:

Doutora Neusa Isabel Sança

DISSERTAÇÃO MESTRADO

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Estudo de Caso na Empresa “Construções Anildo e Irmãos, Lda.”

Trabalho apresentado à Universidade Lusófona de Cabo Verde como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional.

Ano Letivo – 2023/2024

Mindelo, Outubro de 2024

Dedicatória

Dedico esta dissertação a todos aqueles que tornaram possível esta conquista, cujo amor, apoio e inspiração foram essenciais ao longo desta jornada.

Aos meus pais, cuja dedicação e sacrifícios tornaram possível a minha educação e me deram a oportunidade de seguir os meus sonhos. Vocês são minha fonte de força e inspiração.

À minha família, pelo apoio constante, compreensão e incentivo durante os momentos desafiadores. Vocês estiveram ao meu lado em cada passo e sou profundamente grato por isso.

À minha Orientadora, a quem as diretrizes, conhecimentos e encorajamento foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. Sua dedicação e comprometimento foram inspiradores e cruciais para o meu crescimento acadêmico.

Aos meus amigos e colegas de turma, pela troca de ideias estimulantes, apoio mútuo e camaradagem ao longo desta jornada acadêmica. Vocês tornaram este percurso ainda mais significativo e memorável.

Às pessoas que participaram da pesquisa, pela disposição em compartilharem as suas experiências e contributo para este estudo. Suas vozes e histórias enriqueceram esta dissertação de maneira inestimável.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta realização, meu mais sincero agradecimento. Esta dissertação é dedicada a vocês.

Epígrafe

“Para adquirir grandeza, comece onde você está, use o que tiver, faça o que puder.”

Arthur Ashe

"O conhecimento é a única riqueza que aumenta quando compartilhada."

Sócrates

Agradecimentos

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos que contribuíram para a realização deste trabalho e para minha jornada acadêmica de forma geral.

Primeiramente, sou profundamente grato à minha orientadora, Doutora Neusa Sança. Sua orientação experiente, apoio constante e valiosas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação. Sua dedicação e comprometimento foram verdadeiramente inspiradores e fundamentais para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Agradeço imensamente à minha amiga Mestre Elísia Cruz, cuja constante motivação foi crucial ao longo deste processo. Sua presença encorajadora e palavras inspiradoras foram essenciais para manter o meu entusiasmo e determinação. Sou muito grato pelo suporte contínuo e pela amizade inestimável.

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão ao Sr. Manuel Lomba (*R.I.P.*). Suas palavras de incentivo e apoio foram essenciais para que eu alcançasse o meu potencial máximo. Suas lições e estímulos continuam a guiar a minha jornada e a fortalecer o meu amor próprio e determinação. Agradeço imensamente por tudo o que fez por mim.

Expresso também a minha gratidão aos membros do corpo docente, colegas de turma e amigos, que proporcionaram um ambiente de aprendizagem estimulante e encorajador. Suas contribuições e trocas de ideias foram valiosas para o meu progresso.

À minha família, meu agradecimento profundo pelo amor incondicional, apoio constante e incentivo ao longo de toda a minha jornada acadêmica. Seu apoio foi a base sólida e a força que me sustentou em momentos desafiadores.

Aos participantes da pesquisa, agradeço sinceramente pela generosidade e disposição em compartilhar as suas experiências, o que foi essencial para o sucesso deste estudo.

Por fim, gostaria também de expressar a minha sincera gratidão à organização de Construção Civil “Construções Anildo e Irmãos, Lda” e aos seus colaboradores por viabilizarem a realização desta dissertação. Sem o apoio e colaboração deles, este trabalho não teria sido possível.

Este trabalho é dedicado a todos vocês, cujos apoios e contribuições foram fundamentais para o seu desenvolvimento. Muito obrigado.

Resumo

A diversidade cultural, avanços tecnológicos, demandas por agilidade, pressões financeiras e uma crescente valorização do capital humano têm causado transformações nas organizações. A interação entre indivíduos numa organização leva inevitavelmente ao aparecimento de conflitos. Um dos desafios atuais é saber como geri-los, o que acarreta efeitos relevantes para a organização. O objetivo deste estudo é conhecer e analisar os conflitos existentes nas organizações e quais estratégias de gestão utilizadas para a sua resolução. Para alcançar este objetivo, foi utilizado uma metodologia qualitativa baseada no estudo de caso, como método que envolve, além da revisão bibliográfica, a aplicação de entrevistas, inquéritos e observações diretas. Constatou-se que, o conflito é inerente a qualquer organização, os seus efeitos podem ser positivos ou negativos e a forma como geri-los é que poderá definir os seus efeitos. Como resultado desta pesquisa, constatou-se que na empresa investigada, em situações de conflito tendem a adotar estratégias de resolução que priorizam os objetivos da organização, evitando o conflito em detrimento das opiniões e atitudes dos seus Colaboradores, que perante os fatos e em situação de conflito cedem sempre algo nas suas posições. Os resultados evidenciam a existência de conflitos oriundos de uma comunicação deficiente, que mesmo tendo uma estratégia de resolução assertiva, esta figura-se frágil. Contudo, cabe aos responsáveis da empresa compreender a natureza dos conflitos, as pessoas e os seus perfis de forma a poderem tomar as decisões mais adequadas em cada situação.

Palavras-chaves: organizações, conflitos, estratégias de resolução conflitos.

Abstract

Cultural diversity, technological advances, demands for agility, financial pressures and a growing appreciation of human capital have caused transformations in organizations. The interaction between individuals in an organization inevitably leads to conflicts. One of the current challenges is to know how to manage them, since they can have significant effects on the organization. The aim of this study was to find out and analyze the perceptions of conflicts in organizations and the management strategies used to resolve them. In order to achieve this objective, a qualitative methodology based on the case study was used as a method, involving, in addition to a literary review, the application of interviews, questionnaire surveys and direct observation. It was noted that, conflict is inherent in any organization, its effects can be positive or negative and the way in which it is managed can define its results. As a result of this research, it can be said that in situations of conflict, the company investigated tends to adopt resolution strategies that prioritize the organization's objectives, avoiding conflict to the detriment of its employees' opinions and attitudes. In the face of this, employees in conflict situations always concede something in their positions. The results show that conflicts arise from poor communication, which, despite an assertive resolution strategy, be revealed to be fragile. However, it is up to company managers to understand the nature of conflicts, people, and their profiles in order to make the most appropriate decisions for each situation.

Key words: organizations, conflicts, conflict resolution strategies.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

DRH – Departamento de Recursos Humanos

ÍNDICE

Dedicatória	I
Epígrafe.....	II
Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	VI
Índice de Tabelas.....	X
Índice de Gráficos	XII
Capítulo I – Introdução	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Delimitação do Tema.....	3
1.3 O Problema de Investigação e alguns questionamentos	3
1.3.1 Justificação e Importância da Investigação.....	5
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo geral.....	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 Metodologia Utilizada.....	8
1.5.1 Tipo de Pesquisa	8
1.5.2 Instrumentos de Recolha de Dados e Informações	9
1.5.3 Caraterização Sociodemográfica da Amostra Seleccionada.....	12
1.6 Estrutura do Trabalho	15
Capítulo II – Enquadramento Teórico	16
2.1 Conceito de Organização.....	16
2.2 Tipos de Organizações.....	18
2.3 Estrutura da Organização.....	20
2.4 A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações	22

Capítulo III - Conflitos e Resolução de Conflitos	25
3.1 Conceitualização de Conflitos	25
3.2 Visão de Conflito.....	27
3.3 Os Tipos de Conflitos Organizacionais	29
3.4 As Vantagens e Desvantagens dos Conflitos nas Organizações.....	31
3.5 Importância da Gestão de Conflitos nas Organizações	34
3.6 As Estratégias de Resolução de Conflitos	36
3.7 Tipos de Negociação	39
3.8 Etapas e Técnicas de Negociação	40
3.9 Importância da Comunicação na Gestão de Conflitos Organizacionais.....	44
3.10 O Papel do Gestor na Gestão de Conflitos Organizacionais	45
Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados	47
4.1. Apresentação da Empresa.....	47
4.2. Satisfação e o Envolvimento no Trabalho	49
4.2.1. Valorização e reconhecimento do ambiente organizacional	54
4.2.2. Desafios e expectativas.....	57
4.3. Percepção de Conflitos	65
4.4. Resolução de Conflitos	71
Entrevista com o Gestor de Topo	77
Capítulo V – Análise da Discussão dos Resultados	79
Conclusão	88
Sugestões para Futuras Pesquisas	91
Limitações do Estudo	93
Referências Bibliográficas.....	95
Apêndice I - Guião de entrevista.....	100
Apêndice II - Questionário	102
Apêndice III - Guião de Observação	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Enquadramento da Metodologia.....	57
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais fatores que influenciam sua motivação no ambiente trabalho	64
Tabela 2 - Conjunto de variáveis motivadores na organização	66
Tabela 3 - Você sente valorizado pela organização em que trabalha.....	70
Tabela 4 - Você recomendaria sua organização como um lugar para se trabalhar?.....	72
Tabela 5 - Desafios enfrentados no trabalho	73
Tabela 6 - Mostra os desafios enfrentados por diferentes funções na organização.....	74
Tabela 7 - Identificação de conflitos	75
Tabela 8 - Você tem oportunidades suficientes de crescimento e desenvolvimento profissional na organização?	76
Tabela 9 - Mostra os desafios enfrentados por diferentes funções na organização.....	76
Tabela 10 - Conheces as expectativas e metas da organização em relação ao seu trabalho	77
Tabela 11 - Cruzamento de duas variáveis: oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e funções desempenhadas.....	78
Tabela 12 - Cruzamento de duas variáveis: Conhecimento expectativas e metas e funções desempenhadas.....	78
Tabela 13 - Que função desempenha na organização * Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho? Tabulação cruzada.....	80
Tabela 14 - Que função desempenha na organização * Como você descrevia a natureza dos conflitos que ocorrem em vossa organização?	81
Tabela 15 - Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho.....	82
Tabela 16 - Frequência de conflitos com base no tempo de experiência dos colaboradores ...	83
Tabela 17 - Há quanto tempo trabalha na organização * Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho? Tabulação cruzada.....	84

Tabela 18 - Identificação de Conflitos: a. Você se sente confortável em identificar e lidar com os conflitos quando eles surgem?	85
Tabela 19 - Como você descrevia a natureza dos conflitos que ocorrem em vossa organização	86
Tabela 20 - Frequência de conflitos com base no tempo de experiência dos colaboradores ...	86
Tabela 21 - Você acredita que a organização fornece recursos adequados para lidar com conflitos de forma eficaz	88
Tabela 22 - Resolução de Conflitos: a: Como você geralmente lida com conflitos no ambiente de trabalho? * Que função desempenha na organização Tabulação cruzada	90
Tabela 23 - Você acha que a organização poderia fazer algo mais para prevenir ou resolver conflitos de forma eficaz	91
Tabela 24 - Como resolver conflitos de forma eficaz? Se sim, o que sugere? * Que função desempenha na organização Tabulação cruzada	92
Tabela 25 - Já recebeu treinamento ou orientação sobre como resolver conflitos no trabalho? Que função desempenha na organização Tabulação cruzada.....	93
Tabela 26 - Análise das sugestões para melhorar a resolução de conflitos.....	94

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Resultados das variáveis sociodemográficas sexo, estado civil e idade em (%) ...	58
Gráfico 2 - Resultados referente a variável habilitações literárias em (%)	59
Gráfico 3 - Resultados das variáveis tipo de vínculo laboral e anos de serviço emulados das variáveis tipo de vínculo laboral e anos de serviço em (%)	59
Gráfico 4 - Resultados da variável função exercida em (%)	60
Gráfico 5 - Nível de satisfação	63
Gráfico 6 - Expetativas e metas da organização em relação ao seu trabalho	67
Gráfico 7 - Salário justo	69
Gráfico 8 - Benefícios e incentivos	70
Gráfico 9 - Importância do reconhecimento e recompensa para você no ambiente de trabalho, em (%)	71
Gráfico 10 - Habilidades e conhecimento são bem utilizados no trabalho?.....	72
Gráfico 11 - Você se sente confortável em identificar e lidar com os conflitos quando eles surgem	88
Gráfico 12 - Como você geralmente lida com conflitos no ambiente de trabalho	89

Capítulo I – Introdução

1.1 Enquadramento

Ao longo do tempo, ocorre mudanças na sociedade, tanto a nível social, cultural, económica, política, entre outros, que têm causado transformações nas organizações. Com isto, o contexto organizacional transformou-se. O foco passou a ser para além do lucro ou do produto e serviços passando à valorização das relações humanas. Os colaboradores não são mais considerados como simples prestadores de serviços e de esforço, passando a agregar os seus talentos e competências.

As organizações, do contexto moderno, atendem à diversidade social e cultural, os interesses e opiniões distintas de seus colaboradores, e desta forma surgem as situações de divergência que consequentemente geram conflitos.

O conflito é um fenómeno natural na sociedade, tendo uma relevância essencial para a transformação social e na evolução humana. Nas organizações, em particular, os conflitos tendem a estar presentes constantemente, pois elas têm sofrido profundas alterações oriundos dos recentes avanços tecnológicos, colocando os colaboradores em constante tensão e desafios entre as suas responsabilidades, cada vez maiores, e a acrescida competitividade no mercado.

Contúdo, a existência de conflitos nas organizações não deve ser entendida de forma linear. O conflito pode ser perspectivado de maneira positiva ou construtiva, quando representa uma oportunidade de crescimento, de melhoria da capacidade de argumentação e da qualidade das decisões tomadas. Por outro lado, pode trazer consequências negativas, ao gerar stress, insatisfação, um clima de desconfiança e suspeita, revelando-se prejudicial para os relacionamentos interpessoais e para o desempenho no trabalho.

Assim, a gestão de conflitos revela-se indispensável, pois permite o desenvolvimento de estratégias eficazes que transformam os problemas em soluções, por meio da negociação e de outras técnicas, evitando, no entanto, a sua simples eliminação. No contexto organizacional, a resolução de conflitos não deve basear-se em sanções impostas pela gerência aos colaboradores, mas sim na promoção de estratégias colaborativas e de comunicação assertiva — como a negociação e a mediação —, favorecendo a reflexão e a discussão como caminhos para alcançar o consenso e o compromisso comum. Portanto, uma boa gestão de conflitos não se limita a resolver disputas; trata-se, sobretudo, da capacidade de manter um ambiente laboral saudável e pacífico, transformando situações desafiadoras em oportunidades de crescimento, colaboração e aprendizado.

No entanto, a gestão de conflito continua a ser uma temática importante nas organizações, e o maior desafio é entender e escolher a melhor estratégia para a sua resolução, atendendo às necessidades de aumentarem os efeitos construtivos e minimizarem os destrutivos. Apostando assim na promoção do bem-estar entre as diferenças dos indivíduos, bem como o desenvolvimento da organização.

O presente estudo desenvolveu-se visando investigar a gestão de conflitos nas organizações, com foco nas percepções de conflitos existentes e quais as estratégias de gestão que poderão ser adotadas para a sua resolução. Parte-se do entendimento de que a gestão de conflitos é uma das responsabilidades dos gestores, visando transformá-los em oportunidades de crescimento para os colaboradores, bem como para a organização.

Torna-se fundamental refletir sobre este tema, uma vez que, diversos autores reconhecem a importância do conflito, demonstrando os seus aspetos positivos e negativos, mas, a mesma continua a ser uma questão frágil. Logo se justifica a importância do estudo da gestão de conflitos nas organizações.

Por outro lado, esta justificativa advém da oportunidade de entendermos como o conceito de gestão de conflitos está delineada e como se ajusta a uma organização do setor da construção civil, como é o caso da empresa “Construções Anildo, Lda”, instituição escolhida para o caso em estudo.

A metodologia utilizada na pesquisa é de carácter qualitativo, envolvendo bibliografias e leituras exploratórias relacionadas ao conceito, além da observação participante e a aplicação de entrevistas. Ainda, carácter quantitativo, com a aplicação e tratamento dos questionários. Inicialmente, foram realizadas várias investigações que constituíram a fundamentação teórica, nas quais foram analisados os métodos de pesquisa mais apropriados para o estudo da gestão de conflitos nas organizações. Para obter uma visão mais fiel do tema, optou-se por empregar uma combinação de abordagens qualitativas e quantitativas. Na etapa seguinte, foi realizada a coleta de dados e informações, ou seja, o trabalho de campo, que incluiu a aplicação de entrevistas, questionários e observações.

1.2 Delimitação do Tema

O presente estudo se delimita ao estudar a gestão de conflitos nas organizações, considerando as percepções de conflitos existentes nas organizações e quais as estratégias de gestão utilizadas para a sua resolução. A unidade de análise do estudo baseia - se na opinião dos colaboradores de uma empresa na área de construção civil, a “Construções Anildo e Irmãos, Lda.”, situada na zona de Ribeira Craquinha, na cidade do Mindelo - Ilha de São Vicente.

1.3 O Problema de Investigação e alguns questionamentos

A complexidade do ambiente organizacional é marcada pela diversidade cultural, avanços tecnológicos, demandas por agilidade, pressões financeiras e uma crescente valorização do bem-estar dos colaboradores. Os colaboradores não são mais vistos como simples prestadores de serviços e de esforço, passando a incorporar múltiplos talentos e competências. Assim sendo, as organizações estão constituídas por indivíduos com uma diversidade cada vez maior, o que propicia mais o aparecimento de conflitos.” (Chiavenato (2010), p. 392) em seus estudos demonstra que os indivíduos não têm os mesmos objetivos e interesses e essas diferenças é que geram conflitos. Destaca, ainda, que estes são próprias da vida de cada individuo e são inevitáveis, fazem parte da natureza humana, representam a oposição, a cooperação e a colaboração.

Logo não se determina erro entender que os conflitos são próprios das organizações. E, neste contexto, compreender e lidar de forma proativa com os conflitos torna-se essencial para promover um ambiente de trabalho saudável, sustentável e produtivo.

Um dos grandes desafios que se coloca às organizações atualmente prende-se com a gestão de conflitos. Chiavenato (1990, p. 112), Mintzberg (1995, p. 87) e Robbins (2018, p. 244), entre outros autores ao dissertarem sobre as organizações caracteriza-as como entidades complexas, que integram diversos grupos profissionais e satisfazem diferentes tipos de necessidades humanas, como as emocionais, espirituais, intelectuais, sociais, económicas, etc. Nesse contexto, surge uma realidade no seio das organizações que se trata da gestão das pessoas. E, na gestão de pessoas, ocorre diversidades de reações a formas de relacionamento e um desses pode ser o conflito.

A evolução e sobrevivência das organizações, depende cada vez mais da sua capacidade de aperfeiçoar e adotar procedimentos que atendam a aspetos ligados a seriedade, simplicidade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos das pessoas. Logo, se torna fundamental fazer uma gestão dos conflitos de forma a produzir bons resultados, promovendo um bom

ambiente de trabalho, produtivo e motivador.

O conflito é um fenómeno natural na sociedade, essencial para a transformação social e evolução humana, podendo ser positivo (Cunha & Monteiro, 2018, p. 22). A forma como os conflitos são geridos é crucial (Kakar, 2018, p. 45), podendo representar uma oportunidade valiosa para o desenvolvimento organizacional, pois promovem a geração de novas opiniões, expressões e possibilidades (Ahrens, 2012, p. 3). Atualmente, os conflitos são vistos como oportunidades de crescimento e inovação (Sobral & Capucho, 2019, p. 35). Neste contexto, é claro que existe um ponto em comum entre os autores quanto à ideia de que os conflitos são uma parte inevitável da vida organizacional e que podem ter efeitos positivos e benéficos para a organização.

Contudo, nem sempre o conflito foi entendido e visto de forma positiva. Tradicionalmente, a sociedade e particularmente as organizações entendiam que o conflito era nefasto para a eficiência organizacional, transmitindo uma ideia negativa, que este era um aspeto que deveria ser eliminado (Sobral & Capucho, 2019, p. 35). Neste sentido, teria a hierarquia superior de controlar e regulamentar os seus trabalhadores no sentido de eliminar qualquer fonte de conflito.

Na atualidade, é comumente aceitável que o conflito possui aspetos negativos e positivos, assim como assume um carácter funcional ou disfuncional. Apesar da nova visão do conceito de conflito, a existência de um ambiente conflituoso nas organizações pode dificultar o desempenho afetando os rendimentos, pode provocar a desmotivação dos colaboradores, dos gestores, bem como para qualquer que se encontram ao seu redor. Na opinião de Berg (2012, p. 18), trabalhar em ambientes onde as pessoas estão em constantes conflitos pode dificultar a existência contínua de harmonia e produtividade, pois a capacidade das pessoas e equipas de conviver e interagir constitui um componente de sucesso.

Vários autores, como Berg (2012, p. 204), Cavalcante (2020, p. 45) e Sobral e Capucho (2019, p. 38), entre outros, advertem ser a falta de comunicação como uma das principais causas de conflito, não obstante os conflitos resultarem, maioritariamente, de divergências de opiniões, objetivos, valores e interesses. Assim, a comunicação parece servir como um fator provocador de conflito tendo consequências negativas e destrutivas, ao mesmo tempo um fator essencial na mediação de conflitos, tendo uma influência positiva e construtiva, conduz potencialmente à sua resolução.

Neste contexto surge a necessidade de gerir os conflitos e cabe às organizações encarar esse desafio que tanto pode ser benéfico como prejudicial ao seu crescimento e desenvolvimento. Chiavenato (2004, p. 415) afirma que uma das qualidades importantes na administração de uma

organização é a qualidade de gerir conflitos. Diversos autores, como Chiavenato (2004, p. 415), Martinelli e Almeida (2011, p. 47), Berg (2012), Burbridge e Burbridge (2012, p. 52) entre outros, têm abordado a gestão de conflitos, oferecendo diferentes perspectivas e métodos para lidar com essa questão tão complexa nas organizações.

Contudo, a gestão de conflito continua a ser uma temática importante nas organizações, e o maior desafio é entender e escolher a melhor estratégia para a sua resolução, atendendo a necessidade de aumentar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos. Assim, deste modo promover o bem-estar entre as diferenças entre os indivíduos e o desenvolvimento da organização.

Propõe-se investigar a gestão de conflitos nas organizações, com foco nas percepções de conflitos existentes nas organizações e quais estratégias de gestão utilizadas para sua resolução.

Comunga-se com entendimento de que a gestão de conflitos é uma responsabilidade fundamental dos líderes, visando transformá-los em oportunidades de crescimento para o grupo como um todo. Para justificar essa visão, é essencial destacar as abordagens adotadas pelas lideranças e seus colaboradores diante de situações conflituosas, e como esses conflitos podem ser transformados em algo positivo para a organização.

Dada a sua relevância e pertinência do tema, algumas questões surgiram:

- Qual a importância dos conflitos nas organizações?
- Quais os tipos de conflitos mais evidenciados pelos colaboradores?
- Quais as estratégias utilizadas para a resolução dos conflitos?
- Qual é o papel dos gestores na gestão dos conflitos?

1.3.1 Justificação e Importância da Investigação

A escolha do tema gestão de conflitos nas organizações surgiu e se justifica pelo interesse, por parte do investigador, em perceber como as organizações fazem a gestão dos conflitos, sua relevância e as formas de resolução e também pela importância do assunto na área da gestão dos recursos humanos. Os resultados desta pesquisa, abrem possibilidades de novas práticas e estratégias, permitindo esclarecer questões sobre essa temática.

Como visto nos capítulos anteriores, a problemática da gestão de conflitos nas organizações tem sido estudada por vários pesquisadores, mas ainda não está totalmente explorada. Tornar-

se fundamental refletir sobre este tema, uma vez que, diversos autores reconhecem a importância do conflito, demonstrando os aspectos positivos e negativos. Contudo, a gestão do conflito continua a ser uma questão frágil, pois, apresenta formas e estratégias que visam evitá-los, encarando o conflito como algo sempre negativo. Há lacuna na literatura científica sobre a forma como geri-los de modo a tirar proveito da sua existência. Assim, se justifica a importância do estudo da gestão de conflitos na organização.

Do ponto visto teórico se justifica pela oportunidade de entender como o conceito de gestão de conflitos está delineada e como se ajusta a uma organização do setor da construção civil, como é caso da empresa Construções Anildo, Lda., o estudo de caso. A construção civil é parte importante da economia, promove o desenvolvimento e cria oportunidades de emprego. No entanto, é comum que gestores se concentram principalmente nos investimentos físicos (aquisição materiais e equipamentos) descuidando dos recursos humanos que são o diferencial da organização. Os problemas comuns enfrentados neste setor incluem elevadas taxas de rotatividade, baixos níveis de escolaridade dos trabalhadores, falta de profissionais qualificados nas suas áreas específicas e a pressão para aumentar a produtividade.

Por essas razões, a comunicação é ausente ou inadequada, o que resulta num clima organizacional muitas vezes pesado e desfavorável, propiciando conflitos de várias ordens. Assim, se justifica o ensejo de verificar e refletir sobre as formas e as estratégias de resolução de conflitos e como são aplicados, em particular no setor da construção civil, onde há convergências de vários perfis profissionais e características sociodemográficas distintas.

Ao propor uma investigação em gestão de conflitos nas organizações, com foco nas percepções de conflitos nelas existentes, esta pesquisa torna um contributo para os gestores que atuam diretamente com pessoas, particularmente, na construção civil, e bem como parapesquisadores que se interessem pela área.

1.4 Objetivos

Os objetivos constituem a meta que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa, ou seja, a finalidade de um trabalho científico, sendo estes a indicarem o que um pesquisador realmente deseja fazer. São definidos como alvo ou desígnio que se pretende atingir.

Ao formular objetivos, o autor está fixando padrões de sucesso pelos quais o seu trabalho será avaliado e leva o autor do projeto a perceber as etapas contidas em seu trabalho. Os objetivos orientam a revisão da literatura e a metodologia. Estes devem ser delineados com o intuito de responder às indagações do investigador.

Sua definição clara ajuda em muito na tomada de decisões quanto aos aspetos metodológicos da pesquisa, por isso é importante saber o que se pretende fazer, para depois resolver como proceder para chegar aos resultados pretendidos. Podemos assim distinguir dois tipos de objetivos num trabalho científico: os objetivos gerais e os objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo geral

Como o próprio nome diz, os objetivos gerais são aqueles mais amplos que expressam o problema central ou principal da investigação, sintetizando aquilo que o trabalho pretende atingir em termos de conhecimento. Em geral, o primeiro e maior objetivo do pesquisador é o de obter uma resposta satisfatória ao seu problema de pesquisa.

O objetivo geral constitui a razão de ser do trabalho e, no seu enunciado, deve estar implícito o contributo que o trabalho realiza para o avanço do conhecimento na área.

Assim o objetivo geral deste trabalho é “conhecer e analisar as perceções de conflitos existentes nas organizações e quais estratégias de gestão utilizadas para a sua resolução”.

1.4.2 Objetivos específicos

No entanto, para se cumprir o objetivo geral é preciso delimitar metas mais específicas, pois, são elas que, somadas, conduzirão ao desfecho do objetivo geral e oferecem detalhadamente o suporte às questões da investigação. Assim que de forma específica o presente trabalho visa:

- a. Analisar as diferentes origens e tipos de conflitos que surgem nas organizações;
- b. Perceber como os conflitos interferem no desempenho organizacional e no bem-estar dos colaboradores;
- c. Conhecer as abordagens e estratégias utilizadas na gestão de conflitos nas organizações;
- d. Identificar as práticas e ferramentas para lidar com conflitos de forma eficaz;
- e. Propor recomendações para aprimorar os processos de gestão de conflitos e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável, na Construções Anildo e Irmãos, Lta.

1.5 Metodologia Utilizada

No presente capítulo apresenta-se o processo metodológico da pesquisa, abrangendo, por isso, toda a explicitação e fundamentação no que se refere às opções metodológicas. Assim sendo este capítulo, no primeiro ponto descreve o problema de investigação e sua relevância e justificação. Continuamente, descreve o tipo de pesquisa, os objetivos, se delimita o tema, caracteriza a amostra, se descreve os instrumentos de recolha de dados e, por último, faz-se a caracterização da empresa em estudo. A estrutura metodológica seguida está desenvolvida em três fases, e está esquematizado na figura nº 1, onde se demonstra a interligação entre as fases e seu contributo para materializar o objetivo final – a gestão dos conflitos nas organizações.

1.5.1 Tipo de Pesquisa

A seleção da metodologia, de acordo com Lakatos e Marconi (2002, p. 83), está relacionada de forma intrínseca ao problema a ser estudado, e depende de fatores como a natureza do fenómeno, do objeto da pesquisa e de outros elementos encontrados no campo de investigação. Neste contexto, para o estudo da gestão dos conflitos nas organizações, optou-se por assentar a pesquisa na metodologia qualitativa, tendo o estudo de caso como método.

A pesquisa qualitativa é entendida como um meio pelo qual se pode explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos dão a um problema social (Creswell, 2010, p. 183), possibilitando uma melhor perceção de fenómenos no contexto em que ocorre e do qual faz parte, devendo ser analisado numa perspetiva integrada (Lakatos & Marconi, 2002, p. 83). A pesquisa qualitativa difere da quantitativa por enfatizar as especificidades de um fenómeno, ou seja, as informações e dados são recolhidos a partir de contatos com *expert* ou indivíduos com conhecimento relevante nas matérias em estudo, enquanto os métodos quantitativos supõem uma população de objetos de observação comparável entre si (Creswell, 2010, p. 183; Marconi & Lakatos, 2011, p. 287–288).

Neste sentido, serviu-se de uma variedade de fontes de dados, como entrevistas, observações, documentos, entre outros. Optou-se, ainda, pelo método , quantitativo, por este, contemplar estudos de fenómenos complexos dentro de um contexto real, visando compreender de forma profunda, e ainda caracterizado pela análise detalhada e multidimensional, utilizando instrumentos de análise de dados, para os questionários.

Vários autores como Yin (2015, p. 15), Chizzotti (2014, p. 98), Sousa e Batista ((2011, pp. 56–57), Marconi & Lakatos (2011, p. 287) entre outros, consideram que o método qualitativo permite uma maior qualidade na recolha de dados, permitindo em simultâneo que o investigador

desenvolva conceitos e chegue à compreensão de fenômenos a partir de padrões de contexto reais. Yin (2015, p. 15) refere que o método de estudo de caso permite entender a complexidade dos fenômenos em estudo, considerando fatores específicos do ambiente em que ocorrem.

Segundo Marconi & Lakatos (2011, p. 287) trata-se de um levantamento com mais profundidade, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, visando apreender um determinado caso que relaciona com o sujeito social, um grupo humano, comunidades tradicionais, dentre outros. Já na visão de Chizzotti (2014, p. 98), o método estudo de caso visa alcançar um conhecimento mais amplo, resolvendo dúvidas, esclarecendo questões pertinentes e, principalmente, instruindo ações posteriores. Simons (2011, p. 23) aponta algumas vantagens ao utilizar o método, de entre os quais destaca ser altamente individualizado, estudo das particularidades, é de caráter globalizante, centraliza a atenção na experiência, não está fechado a um maior aprofundamento e permite o empenhamento ideológico.

Nesta pesquisa, o estudo de caso incide na análise da gestão de conflitos nas organizações, tendo como caso uma empresa de construção civil, a “Construções Anildo e Irmãos Lda”, onde se explora a existência de conflitos, e como estes são geridos e seus efeitos sobre o ambiente de trabalho. A pesquisa envolve a coleta de dados através de métodos diversos que permite entender, analisar a compreensão do fenômeno em estudo, em que os procedimentos e instrumentos foram delineados como está na essência do estudo de caso, na medida que se desbrava os objetivos da pesquisa.

1.5.2 Instrumentos de Recolha de Dados e Informações

Para atingir os objetivos preconizados, optou-se por um conjunto de procedimentos para a recolha dos dados e informações pertinentes sobre a temática em estudo.

Assim, numa primeira fase, iniciou-se com a pesquisa bibliográfica e leituras exploratórias que contribuiu para contextualização e definição dos conceitos relacionados com conflitos, gestão de recursos humanos, negociação e bem como os principais conceitos e abordagens ligados às organizações. Essas informações e dados foram adquiridos através de consulta em publicações como livros, artigos, dissertações e *sites* sobre gestão dos conflitos nas organizações.

Após as várias pesquisas que constituíram o marco teórico, pesquisou-se os métodos de investigação que melhor se aplicava ao estudo da gestão de conflitos nas organizações. Assim sendo, para alcançar uma visão mais realista daquilo que se pretende estudar, optou-se por empregar uma combinação de técnicas, tanto de caráter qualitativo como quantitativo. Daí que, numa segunda fase, ocorreu a recolha de dados/informações, ou seja, ocorreu o trabalho de

campo. Este traduziu-se na aplicação de entrevista, inquérito por questionário e observação.

- **Entrevista** – realizou-se uma entrevista com o responsável administrativo, em que o objetivo foi de auscultar o responsável, recolher informações pertinentes sobre a empresa, a sua perceção sobre a existência de conflitos e as formas de resolução dos mesmos. Utilizou-se a entrevista estruturada, que obedece a um plano constituído por uma série de questões previamente escolhidas e integradas num guião de entrevista (ver anexo A) com questões-chave para explorar a temática na empresa.

Morgado (Morgado (2013, p. 74)) descreve que a entrevista estruturada deve seguir integralmente um guião estabelecido, reservando ao investigador que tem a responsabilidade de criar um ambiente propício para que os entrevistados respondam às questões colocadas. A entrevista decorreu na empresa, teve uma duração de aproximadamente 30 minutos, e as informações foram registadas em bloco de notas e posteriormente foi feita a sua análise.

- **Inquérito por questionário** – optou por esta técnica com a finalidade de recolher informações detalhadas sobre o tema que permitisse realizar vários cruzamentos e conexões de modo a alcançar os objetivos traçados, complementando assim outras fontes utilizadas para sustentar a pesquisa. Assim foi aplicado um questionário semi-aberto a um conjunto de colaboradores da empresa de Construção Civil “Construções Anildo e Irmãos, Lda., durante o mês de Maio de 2024, por meio de amostragem aleatória. Foram aplicados 32 questionários de forma individual, nos seus locais de trabalho. Foi explicado aos colaboradores inquiridos o objetivo do estudo e do questionário, o seu procedimento e, posteriormente, solicitado os seus consentimentos.

O objetivo do questionário foi de perceber a existência de conflitos, tipos e as formas que têm lidado com os conflitos e como estes são resolvidos, entre outros aspetos relevantes para o estudo.

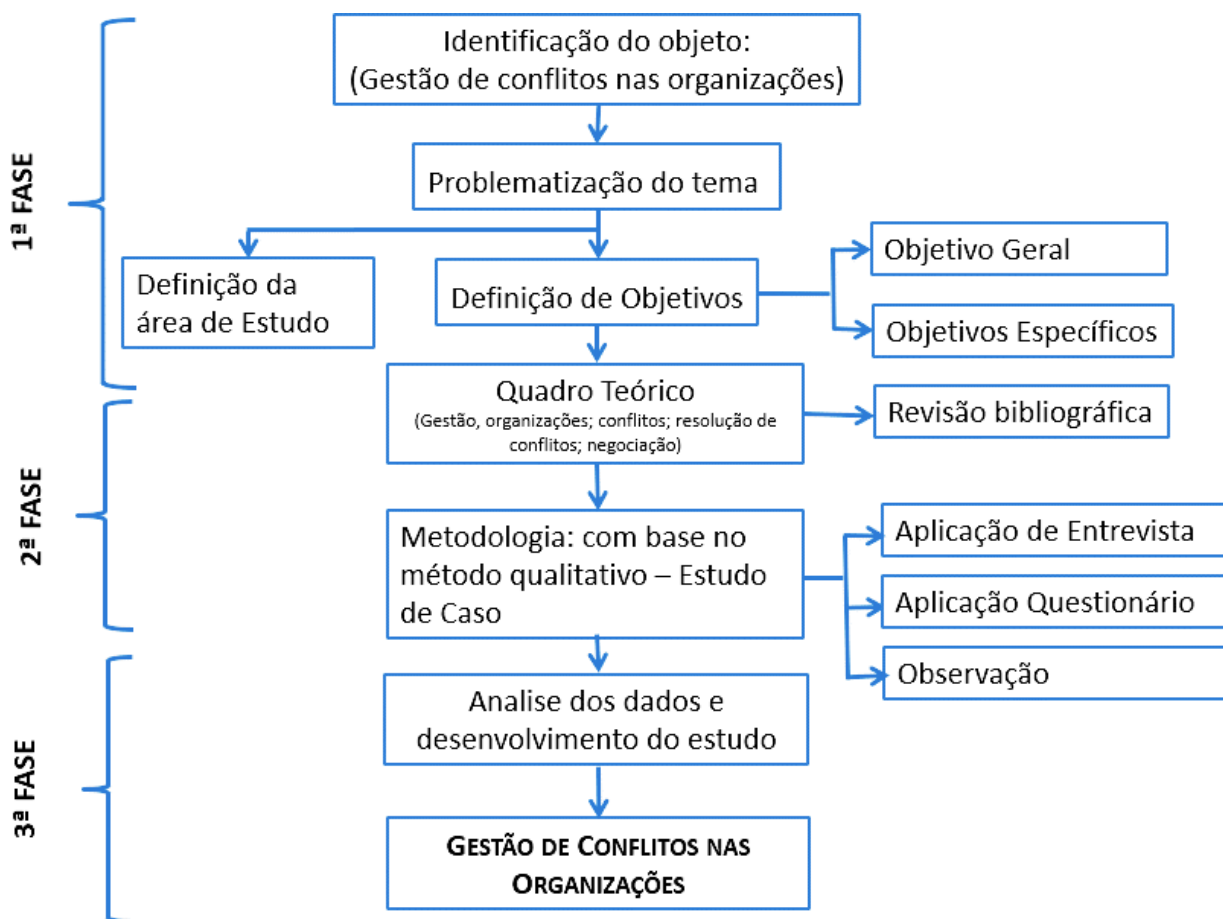
O questionário foi constituído por três partes, sendo: a primeira parte referente a dados sociodemográficas e profissionais, a segunda parte referente a questões ligados ao conflito, e por fim, uma parte concernente à resolução de conflitos. Os dados recolhidos dos questionários foram introduzidos, seguindo um sistema de codificação pré-estabelecido, de forma a identificar cada variável e tratados com recurso ao programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, na versão 22.0 para o Windows.

- **Observação** – o uso desta técnica permitiu observar o comportamento dos indivíduos em estudo, no momento exato na sua área de trabalho, e desvendar as suas reações perante o

questionamento sobre os conflitos nas organizações. Os colaboradores estão distribuídos em vários departamentos ou áreas de trabalho, em que a complexidade da relação entre os indivíduos se modifica conforme o tamanho da equipa e a intensidade das tarefas. Assim, tornou-se pertinente fazer essa observação.

O esquema seguinte procura sintetizar o enquadramento da metodologia utilizada, demonstrando as fases seguidas do procedimento, bem como, identificar a interligação entre as fases e seu contributo para atingir o objetivo final – a gestão dos conflitos nas organizações.

Figura 1 - Enquadramento da metodologia



Fonte: Elaboração própria

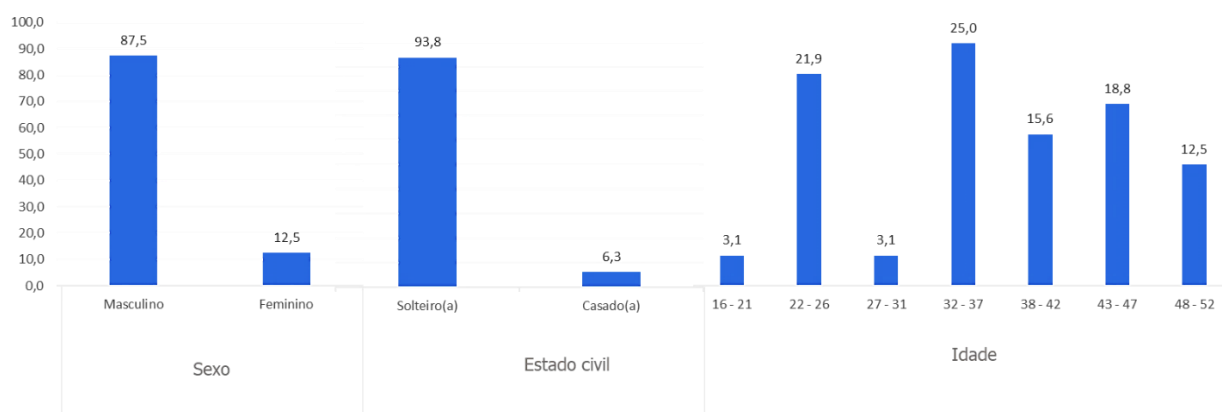
1.5.3 Caracterização Sociodemográfica da Amostra Seleccionada

Conforme citado anteriormente, o presente estudo, incide sobre a empresa de construção Construções Anildo & Irmãos Lda., sediada na zona de Ribeira Craquinha, na cidade do Mindelo na Ilha de São Vicente. A amostra do presente estudo é constituída por 32 colaboradores da empresa, do total de 36 colaboradores efetivos, o que reflete a amostra com uma taxa superior a 80%. Contudo, a empresa contrata colaboradores complementares ou terceiriza serviços sempre que possui excesso de serviços, sendo estes não considerados no estudo.

Neste ponto se caracteriza a amostra em estudo, segundo as variáveis como sexo, estado civil, idade, habilitações literárias, vínculo laboral, tempo de serviço, função desempenhada na empresa.

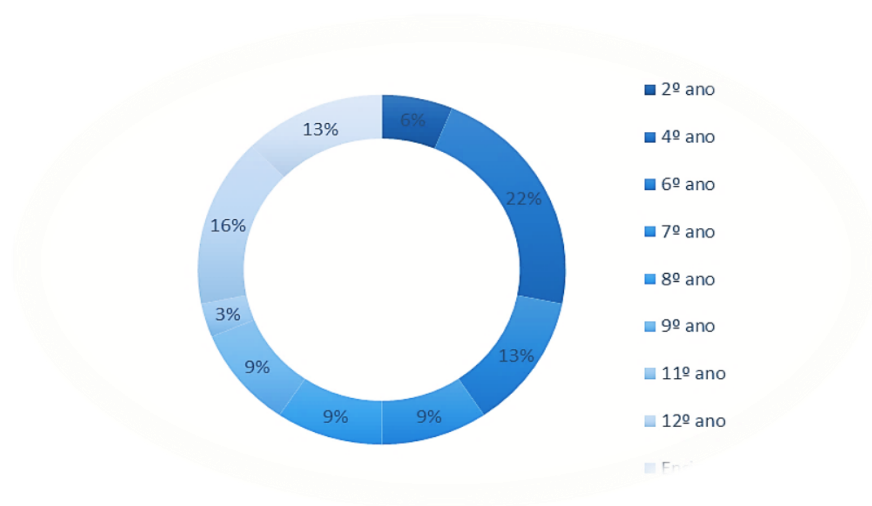
Relativamente a caracterização por sexo, observa-se que a amostra ficou constituída maioritariamente por homens, 87,5% e os restantes 12,5% de indivíduos de sexo feminino. No que concerne ao estado civil 93,8% são solteiros e os restantes casados representados por 6,3% dos inquiridos. Distribuídos por faixa etária, observa-se que maioria dos inquiridos encontra-se na faixa etária entre 32 e 37 anos de idade, com cerca de 25%, seguido dos que tem entre 22 e 26 anos com 21,9%. Dos colaboradores 18,8% estão na faixa de 43 a 47 anos, enquanto que 15,6% estão na faixa de 38 a 42 anos.

Gráfico 1 - Resultados das variáveis sociodemográficas sexo, estado civil e idade em (%)



Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Da análise do gráfico nº 2, referente a variável habilitações literárias atestou-se que a maioria dos inquiridos tem o 4º ano de escolaridade (21,9%) seguido por 15,6% que possuem o 12º ano de escolaridade. Cerca de 12,5% dos colaboradores possuem o Ensino Superior, e na mesma percentagem há inquiridos com o 6º ano de escolaridade. As habilitações literárias dos restantes inquiridos se distribuem equitativamente entre o 7º a 9º ano de escolaridade.

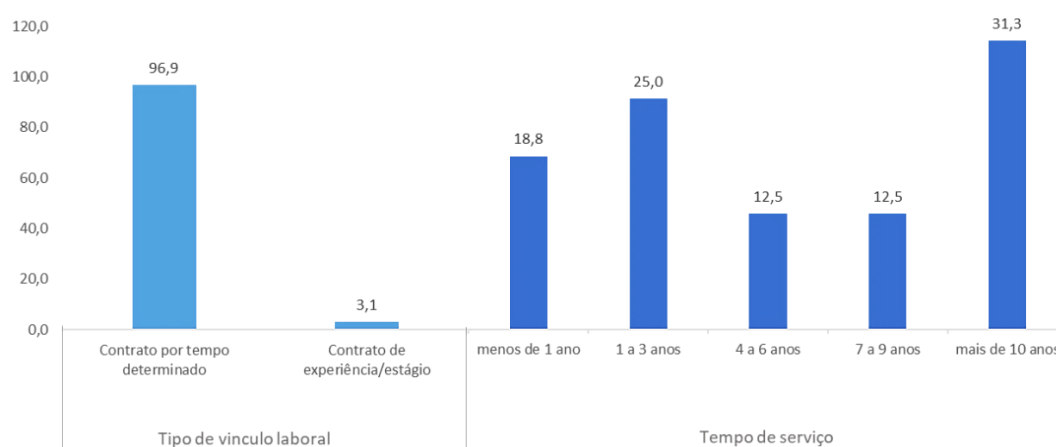
Gráfico 2 - Resultados referente a variável habilitações literárias em (%)

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Quando questionado sobre o vínculo laboral constata-se que quase todos os colaboradores da empresa possuem um contrato por tempo determinado com 96,9%, enquanto somente um colaborador tem um contrato de experiência ou de estágio correspondendo a 3,1%.

Os resultados, ainda atestam que o total dos colaboradores inquiridos, cerca de 31,3% está na empresa há mais de 10 anos. Continuamente 25% dos colaboradores tem entre 4 e 6 anos, seguidos de 18,8% que dizem ter menos de 1 ano. Dos restantes inquiridos, com cerca de 12,5% tem, entre os 4 a 6 anos e de 7 a 9 anos respetivamente.

Gráfico 3 - Resultados das variáveis tipo de vínculo laboral e anos de serviço emulados das variáveis tipo de vínculo laboral e anos de serviço em (%)

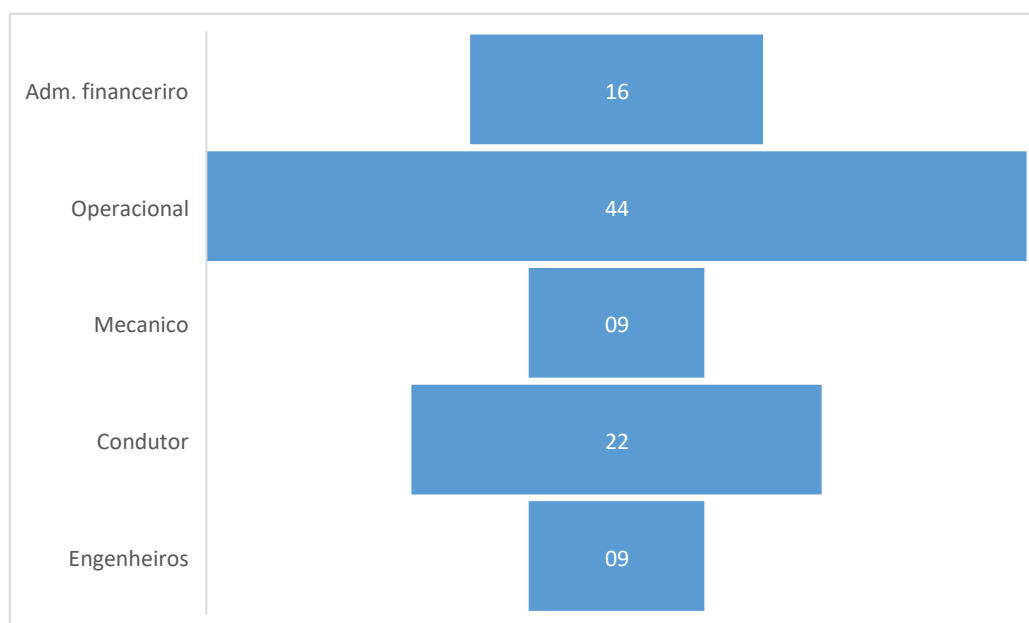


Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Os inquiridos no estudo executam diferentes funções, desde o setor administrativo e financeiro, operacional, mecânico, condutor e engenheiros. Optou-se, para uma melhor análise, agrupar as funções de acordo com as áreas de atuação dos colaboradores. Assim sendo, as funções relacionadas aos serviços de serralharia, confecção de blocos e mestres de obras foram agrupadas sob a categoria operacional, devido ao maior número de colaboradores envolvidos nas obras de construção civil. Na categoria financeiro, foram incluídos todos os colaboradores com funções administrativas, como responsáveis por vendas, serviços administrativos e contabilidade. Os engenheiros exercem suas funções diretas conforme suas áreas de especialização.

O gráfico nº 4 oferece uma visão detalhada das funções dentro da organização. A função mais comum é a operacional, ocupada por 14 indivíduos (43,8% do total), refletindo sua importância nas atividades diárias como produção, logística e serviços essenciais. Em segundo lugar, os condutores representam 21,9% do total, com 7 indivíduos, responsáveis pelo transporte e operação de veículos. Os administrativos financeiros compõem 15,6% (5 indivíduos), focados em finanças e gestão administrativa. Os engenheiros e mecânicos, ambos com 9,4% do total (3 indivíduos cada), desempenham papéis técnicos cruciais: engenheiros planejam e supervisionam projetos técnicos, enquanto os mecânicos cuidam da manutenção de equipamentos mecânicos.

Gráfico 4 - Resultados da variável função exercida em (%)



Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

1.6 Estrutura do Trabalho

A estrutura da dissertação está composta por cinco capítulos, que se encontram integrados sendo uma parte teórica e noutra parte o desenvolvimento da pesquisa. Seguidamente faz-se uma breve descrição dessa estrutura.

O primeiro capítulo apresenta a reflexão teórica sobre as organizações, onde se discute os principais conceitos e teorias das organizações, sua tipologia e estrutura.

No segundo capítulo fez-se a reflexão teórica sobre os conflitos, negociações e resolução de conflitos. Se discute os principais conceitos e teorias de conflito, as diferentes visões, os tipos, as vantagens e desvantagens e sua importância nas organizações. Ainda, neste capítulo faz-se uma reflexão sobre as estratégias e formas de resolução de conflitos, as negociações, sua tipologia, técnicas, etapas e ainda, descreve a comunicação como um dos elementos cruciais na resolução de conflitos, bem como o papel do gestor.

O terceiro capítulo resume a metodologia presente nesta investigação, no qual é evidenciado o conjunto de inquiridos, as opções metodológicas, nomeadamente técnicas de recolha e análise de dados utilizadas, e por último, faz-se a caracterização da empresa objeto deste estudo.

No quarto capítulo faz-se a apresentação dos resultados que foram obtidos no questionário. O quinto e último capítulo refere-se à discussão dos resultados.

E por fim, apresenta-se as principais conclusões e limitações, deixando algumas sugestões para análises e ou estudos futuras.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

Este capítulo apresenta uma reflexão teórica sobre as organizações, discutindo os conceitos e teorias fundamentais que abarcam este estudo. Serão analisados os diferentes tipos de organizações, suas características únicas e a relevância de sua estrutura para um funcionamento inteligente. A revisão abrange desde abordagens clássicas até as contemporâneas, destacando a influência dessas teorias nas práticas organizacionais. Além disso, o capítulo busca compreender as dinâmicas internas e externas que moldam o desenvolvimento e o desempenho das organizações. Por fim, propõe-se uma análise crítica dos desafios que as organizações enfrentam no cenário atual.

2.1 Conceito de Organização

É, pois, fundamental que, nas reflexões sobre as organizações seja levado em conta, tanto a sua existência nos diferentes setores da vida humana, fazendo parte das mais diversas atividades quotidianas, bem como a sua evolução significativa ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças sociais, culturais, económicas, tecnológicas, científicas, ambientais, etc.

A sociedade atual vive moldada por organizações que desempenham um papel crucial na vida dos indivíduos desde o nascimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, lazer e até mesmo a morte (Sousa, 1990, p. 22; Chiavenato, 1994, p. 45; Daft, 2014, p. 10; Schultz, 2016, p. 33). Daft (2014, p. 10) descreve como a sociedade é dominada pelas organizações e que ao mesmo tempo é difícil de enxergá-las e que as mesmas afetam a todos, todos os dias. O autor descreve que *“na verdade, elas são tão comuns que as tomamos por algo que sempre esteve ali. Mal percebemos que nascemos num hospital, somos registrados em um cartório, estudamos em escolas e universidades, crescemos com alimentos produzidos em fazendas corporativas, somos assistidos por médicos integrantes de uma equipe, compramos uma casa construída por uma construtora e vendida por imobiliária, pegamos dinheiro emprestado de um banco, recorremos à polícia e aos bombeiros quando estamos com problemas, usamos empresas de transportes para fazer mudança de casa, recebemos benefícios de órgãos do governo. A maioria de nós passa muitas horas trabalhando numa organização de um tipo ou de outro”* (Daft, 2014 pág. 12).

Assim sendo, verifica-se que tudo que a sociedade demanda e necessita é criado, produzido e comercializado pelas organizações, e estas desempenham um papel muito importante na vida dos indivíduos que necessitam delas para viverem.

Como referido anteriormente, nas reflexões sobre as organizações, também, deve-se levar em conta a sua evolução significativa ao longo do tempo, adaptando-se às condições sociais, culturais, económicas, técnicas, científicas, ambientais, etc.

Atendendo o acima exposto, importa dissertar sobre a definição de organizações visto a sua complexidade e a importância na sociedade. Milani, et al., (2008, p. 15) referem que a definição de um conceito de organização tem sido objeto de vários estudos. Os autores demonstram que pela complexidade das organizações podem ser abordados de diversas maneiras, dependendo do contexto e da perspectiva adotada. Nesta mesma linha de pensamento Schultz (2016, p. 42) afirma que a complexidade da análise das organizações faz com que haja contribuições de diferentes áreas do conhecimento, tanto nas ciências humanas e sociais, como nas ciências exatas, entre outras. E, isto implica lidar com abordagens interdisciplinares, o que constitui um desafio para os estudos sobre as organizações e da sua administração. A visão sistêmica em que as disciplinas se inter-relacionam focam-se em diferentes níveis da realidade organizacional.

Neste contexto, pode entender-se que as inúmeras definições do conceito de organização podem afigurar-se em diferentes perspectivas. Contudo, existem duas esferas onde o conceito mais se centraliza: uma relativa aos termos materiais e técnicos da definição e outra direcionada para a vertente ativa e social do conceito Schultz (Schultz, 2016, p. 50). Por sua vez Souza (2012) citado por Schultz (2016, p. 51) demonstra que os indivíduos vivem em sociedade e que constantemente permanecem em dependência de organizações para suprir as suas necessidades. Para este autor o indivíduo na sociedade vive e age sobre as condições organizacionais. E, entende condições organizacionais as especificidades como sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais, que por sua vez possuem dimensões concretas e abstratas, levando com que as organizações tenham vários significados ao mesmo tempo, dependendo da perspectiva de análise.

Contudo, apresenta-se algumas definições de organizações que refletem diferentes perspectivas de alguns autores, que foram encontradas nas pesquisas literárias feitas ao assunto. Segundo Carvalho (2009, p. 18) e Schultz (2016, p. 25), a palavra organização advém do vocabulário grego “*organon*” que se refere a um instrumento ou utensílio. E sendo a organização uma forma de atingir um objetivo, torna-se um instrumento de gestão capaz de suprir as deficiências das pessoas que nela trabalham. Neste sentido a organização representa uma forma simplificada para o alcance de determinados objetivos.

Segundo Maximiano (1992, p. 45) uma organização pode ser definida por uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Ainda afirma que os objetivos pessoais só são atingidos porque a organização torna-as possível através de um esforço do coletivo. O autor centra a sua análise por entender que uma organização, constitui a

soma de pessoas, máquinas e de outros equipamentos, recursos financeiros entre outros, que são combinados e orientados num objetivo comum.

Chiavenato (1993, p. 28), na sua abordagem sobre as organizações, diz que são a forma predominante na sociedade moderna, que interferem em todos os aspetos da vida desde a atenção, o tempo e a energia dos indivíduos. Elas são características de uma sociedade especializada e interdependente, que apresenta um padrão de vida crescente. Ainda nesta lógica, Robbins (1996, p. 42), define organizações como entidades sociais logicamente coordenadas, com uma fronteira identificável, que funcionam numa base relativamente contínua para o alcance de objetivos comuns.

Como se evidencia não há uma conceitualização da organização de consenso científico, ou seja, vários autores apresentam conceitos com diferentes perspetivas. Provavelmente, isto é consequência da múltipla diversidade das organizações.

Procurando um conceito mais pertinente para a presente pesquisa, preconiza os conceitos que salientam o carácter formal das organizações, que conforme Schultz (2016, p. 35) são criadas propositadamente para cumprir determinados objetivos mediante a coordenação de esforços coletivos, com o propósito explícito de conseguirem certas finalidades, ou seja, organizações que têm como propósito satisfazer as necessidades ou defender os interesses económicos, como são o caso das organizações empresariais.

2.2 Tipos de Organizações

Os estudos sobre as organizações demonstram que existem diversos tipos de organizações, cada uma com as suas finalidades e estruturas específicas. Conforme foi dito por Chiavenato (Chiavenato (2003, p. 48), não existem duas organizações idênticas. As organizações são diferentes entre si e apresentam uma enorme variabilidade possuindo características que possibilitam classificá-las em grupos ou tipos.

Essas classificações permitem uma análise comparativa das organizações do ponto de vista de uma determinada característica comum ou de uma variável relevante, como por exemplo em relação ao seu tamanho (pequenas, médias e grandes empresas), pela sua natureza (empresas primárias ou de base, secundárias ou de transformação e as terciárias ou de serviços), ou seu mercado de atuação (indústrias de bens de capital ou de consumo) ou ainda sua dependência (empresas públicas ou privadas).

Neste contexto, a tipologia, conforme Chiavenato (2003, p. 55), é uma classificação das organizações de acordo com uma ou mais variáveis que servem de critérios para facilitar a análise comparativa. De acordo com essa perspectiva Mintzberg (2006, p. 120) identifica sete tipos de organizações, que se diferenciam pela combinação do peso de seus principais componentes sendo: organização empreendedora, organização máquina, organização profissional, organização diversificada, organização *adhocrática*, organização missionária e organização política.

Dos vários estudos sobre as organizações, vários autores utilizam diferentes critérios para definir os tipos de organizações. Contudo, na sua maioria estes assentam em aspetos comuns como por exemplo, a formalidade, o setor produtivo e da sociedade, a classificação jurídica, à dimensão e a globalização. Quanto à formalidade é definida uma organização formal, quando há divisão racional do trabalho, cargos, funções, normas e regulamentos, e é informal quando há relações pessoais de grupos informais com sentimentos ou interesses comuns, normas sociais estabelecidas pelas pessoas e não pela instituição (Daft, 2014, p. 87; Schultz, 2016, p. 45).

No que concerne aos tipos de organização por setores de produção, destaca-se o primário que comporta as empresas que dedicam a agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal, pesca, indústrias extrativas, etc., com exploração direta da natureza. O setor secundário constituído pelas indústrias de transformação, de produção e distribuição de eletricidade, gás e água, construção civil e obras públicas. O setor terciário comporta atividades como o comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos, alojamento e alimentação, transporte, armazenagem e comunicações, intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados, atividades imobiliárias, alugueis e serviços prestados às empresas, administração pública, defesa e seguridade social, educação, saúde e serviços sociais, outros serviços coletivos, sociais e pessoais, serviços domésticos, organismos internacionais, etc. Chiavenato (2003,p.123).

Também existem organizações que se classificam quanto ao primeiro setor ou do Estado (Empresas Governamentais), que atendem a necessidades de caráter público, tendo sua gestão, pelo menos em parte, sob controle do governo. Normalmente são de caráter não lucrativo, por exemplo as câmaras municipais, escolas, governo em geral, postos de saúde, hospitais, saneamento, forças armadas etc. Ainda, existe o grupo do Terceiro Setor ou Sociedade Civil (Organizações Sociais) formado por indivíduos com mesmos interesses políticos, sociais, ideológicos, filantrópicos etc. São de caráter sem fins lucrativos e são regidas pelo direito privado mas, não possuem objetivos mercantis. Por exemplo as Organizações Não Governamentais (ONGs), Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de

Interesse Público (OSCIP), fundações, entidades de assistência social, educação, saúde, desporto, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, entre várias outras organizações da sociedade civil (Maximiano, 2000, p. 87; Chiavenato, 2003, p. 130; Schultz, 2016, p. 54).

Na tipologia jurídica, as organizações podem ser classificadas como empresas em nome individual, quando possuem um único proprietário, ou seja, sem a participação de sócios. Alternativamente, podem ser organizadas sob a forma de sociedade, quando contam com dois ou mais sócios ou proprietários, variando conforme a legislação vigente em cada país. Assim, podem assumir diferentes formas jurídicas, como sociedade limitada, sociedade anônima, por ações, por cotas, entre outras.

Quanto à sua dimensão, as organizações podem ser classificadas como micro, pequenas, médias ou grandes empresas. Essa tipologia é definida de acordo com o volume financeiro, número de empregados ou faturamento anual, em conformidade com a legislação vigente de cada país.

Assim, conforme afirma Schultz (2016, p. 94), considerando a diversidade de variáveis que existem para classificar as organizações, inúmeros outros formatos organizacionais podem ser identificados, além daqueles mais comumente abordados na literatura.

2.3 Estrutura da Organização

Como visto no ponto anterior, pode-se considerar as organizações como um conjunto de indivíduos com interesses comuns e que trabalham de forma organizada, para atingirem os seus objetivos. Então para que esses sejam preconizados, as organizações devem-se estruturar, ou seja, elas devem organizar suas operações, funções e relacionamentos internos, incluindo a definição de hierarquias, departamentos, cargos e responsabilidades.

Segundo Costa *et al.* (2012, p. 69), a estrutura organizacional, é imprescindível independentemente do tamanho, tipologia e natureza da organização. Contudo, nem sempre as organizações se estruturavam, concentrando-se somente na produção de bens e serviços, pois não havia a exigência de distribuir tarefas às pessoas nas unidades organizacionais, etc. Com a mudança dos tempos e a complexidade das organizações, ter uma estrutura bem planeada é crucial para assegurar que as operações sejam realizadas de maneira eficaz e eficiente e que os objetivos da organização sejam cumpridos (Mintzberg, 2006, p. 175).

Mintzberg (2006, p. 175) especifica que há uma evolução dos métodos de coordenação devido ao aumento da complexidade nas organizações. Para o autor o que inicialmente um ajuste mútuo era a principal forma de coordenar atividades, a medida que a complexidade aumentava, a

monitorização direta tornou-se mais comum, seguida pelo ajustamento dos processos, produtos e competências para garantirem a consistência e eficiência. Eventualmente, algumas organizações reverteram para o ajuste mútuo como forma de alcançarem maior flexibilidade e adaptabilidade, refletindo a necessidade contínua de aprimoramento nas estruturas organizacionais.

A história da estruturação das organizações demonstra a influência do *Taylorismo*, como um modelo que desempenhou um papel decisivo na transformação das estruturas organizacionais durante a Revolução Industrial ao introduzir o conceito de administração científica. Sua abordagem, centrada na maximização da eficiência por meio da segmentação do trabalho e de processos sistemáticos, provocou uma transição de estruturas informais e hierárquicas para formatos mais organizados e eficazes.

Há vários tipos de estruturas organizacionais, cada uma com características e vantagens distintas, como as estruturas funcionais, divisionais, matriciais e em rede. A escolha da estrutura mais adaptada a realidade de cada organização depende dos objetivos, do tamanho e das especificidades determinadas. Em organizações complexas, embora todos os mecanismos de coordenação sejam utilizados, geralmente há um foco predominante em um deles. Mintzberg (2006, p. 175) identifica cinco partes principais de uma organização, sendo, primeiro um núcleo operacional que executa as funções de produção e suporte, uma linha média que faz a gerência intermediária que cometa o núcleo operacional ao ápice estratégico; um ápice estratégico que refere a alta cúpula da organização; uma tecnoestrutura que implementa a padronização e as técnicas para auxiliar no trabalho, e por fim, o pessoal de suporte que visa oferecer apoio adicional fora do fluxo operacional principal. Por sua vez Cury (2007, p. 219) considera somente três variáveis principais que se deve considerar necessárias ao ajustamento da estrutura. Assim sendo o autor apresentou um modelo de análise de ajustamento da estrutura, que assenta nas atividades, possibilitando a adequada análise e posterior construção da estrutura estreitamente ligada aos objetivos organizacionais; as decisões, que mostra qual estrutura de alta administração é necessária à organização e que autoridades e responsabilidades devem ter os diferentes níveis de gestão operacional; e por último as relações, que indicam conexões de cima para baixo e priorizam a relação de baixo para cima e valoriza as relações laterais, realçando a importante contribuição que o gerente dá aos responsáveis das outras atividades ou departamentos.

Deste modo, se pode observar a importância da estrutura organizacional, não obstante os diferentes focos. Uma estrutura organizacional bem definida é claramente crucial para a harmonia e eficiência das organizações, garantindo a colaboração e a coordenação entre departamentos. Por outro lado, é também, um processo que distribui autoridade, define

atividades e estabelece um sistema de comunicação, facilitando a execução das tarefas e o exercício da autoridade. Assim a estrutura deve ser projetada com base nos objetivos e estratégias da organização. Como visto acima, Cury (2007, p. 116) vê a estrutura como o arranjo interno de departamentos e cargos, enfatizando a necessidade de uma configuração clara e organizada, entanto que (2006, p. 175) amplia essa visão ao focar na divisão do trabalho e na coordenação das tarefas, avaliando a eficácia da estrutura pela sua capacidade de integrar e coordenar atividades de forma harmoniosa. Juntas, essas perspectivas destacam a importância de uma estrutura bem definida para garantir operações eficientes e bem coordenadas.

Motta e Vasconcelos (2002, p. 139), assentando-se na teoria de Weber que oferece perspectivas complementares sobre a importância da clareza na estrutura organizacional. Segundo ele, uma estrutura eficaz deve ter funções e competências bem definidas, com uma hierarquia clara e regras explícitas, sublinhando a importância da burocracia e da formalização para a eficiência das tarefas e o cumprimento dos objetivos. Oliveira (2000, p. 90-99) por outro lado, adota uma abordagem operacional, descrevendo a estrutura organizacional como um sistema ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões. Ele destaca a necessidade de uma definição clara das tarefas, uma organização eficiente das funções e um sistema eficaz para a gestão de informações e recursos.

Nos estudos de Chiavenato (2003, p. 157) entende-se a importância da estrutura organizacional, pois o autor demonstra que é através dela que as organizações atingem seus objetivos com eficiência. Indica que as estruturas são todas diferentes e que até podem ser parecidas, mas nunca serão iguais. Para o mesmo as estruturas são importantes, evidencia que há uma necessidade de diferenciar os níveis hierárquicos, fazendo com que seus membros se comportem de forma racional. Ainda, exemplifica demonstrando a divisão de cargos, a especialização no trabalho onde facilita o desenvolvimento das tarefas, o que consequentemente traz a maximização da eficiência.

Embora cada autor tem análises diferentes, deve-se destacar aspectos importantes como a hierarquia e regras, organização e alinhamento com os objetivos traçados e a importância de uma estrutura bem definida para garantir a referida eficácia organizacional.

2.4 A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

Como evidenciado nos pontos anteriores, os indivíduos, na sociedade, não conseguem atingir seus objetivos de forma isolada, pois enfrentam limitações de tempo, conhecimento e recursos que dificultam o suprimento de suas necessidades. Nesse sentido, torna-se fundamental a existência de organizações — entendidas como um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas, para alcançar objetivos comuns. Dado que

as organizações são constituídas por pessoas, é necessário que estas sejam devidamente geridas para assegurar o seu funcionamento adequado. Sendo assim, a gestão de pessoas revela-se crucial para o êxito organizacional. Deve existir um alinhamento entre os colaboradores com os objetivos e valores da empresa. Cury (2007, p. 123) lembra que, para as organizações atingirem as finalidades, devem fazer uso dos principais meios que dispuserem, e o principal, são os recursos humanos.

A importância dos recursos humanos nas organizações acentuou-se com a Teoria das Relações Humanas em oposição à Teoria Clássica que defendia uma concepção mecanicista, impessoal, assentada em regras e regulamentos, e enfatizava as necessidades econômicas dos trabalhadores. Enquanto a Teoria das Relações Humanas considera a organização como um sistema social, baseado em sentimentos, atitudes e emoções dos pequenos grupos, e realça as necessidades sociais e de segurança dos trabalhadores (Chiavenato, 2009, p. 45; Schultz, 2016, p. 78).

Uma abordagem eficaz na gestão de pessoas promove o crescimento, estimula a equipe e melhora o seu desempenho, criando assim um ambiente de trabalho mais eficiente e saudável. Além disso, facilita a atração e retenção de talentos, a mediação de conflitos e o reconhecimento de conquistas alcançadas.

Para garantir o sucesso a longo prazo, as empresas precisam reconhecer, valorizar e investir nas suas equipes. Estratégias para motivar, desenvolver e reter talentos são essenciais para um ambiente de trabalho produtivo e inovador. A substituição do termo "funcionário" por "colaborador" reflete uma abordagem mais inclusiva e valorizadora, reduzindo barreiras hierárquicas e promovendo uma cultura de maior engajamento.

De acordo com Fischer (2002, p. 123), as organizações devem ajustar seus modelos de gestão para atender às suas demandas do seu meio envolvente, adaptando-se às culturas empresariais e estabelecendo uma identidade distinta. A gestão de pessoas vai além do departamento de RH; é fundamental que todos os gestores compreendam processos como recrutamento, desenvolvimento e reconhecimento, pois são cruciais para o crescimento profissional e a realização das aspirações de carreira. A administração de recursos humanos deve focar na seleção, gestão e orientação dos colaboradores para alcançar os objetivos e metas traçados pela empresa.

Chiavenato (2009, p. 145) e (2020, p. 230) destaca que a eficácia das organizações está profundamente ligada às pessoas que as compõe, ressaltando que a cooperação entre os colaboradores possibilita o alcance de metas que seriam inatingíveis individualmente. O autor enfatiza a necessidade de uma gestão de Recursos Humanos eficaz para otimizar o desempenho, promover o desenvolvimento dos profissionais e garantir a retenção e o engajamento,

especialmente em contextos complexos. O autor amplia essa perspectiva ao realçar a importância de gestores de RH bem treinados, que devem monitorar o comportamento dos colaboradores e adaptar a gestão às suas diversas habilidades e comportamentos, visando criar um ambiente organizacional mais eficiente e adaptado às necessidades individuais.

Bohlander e Snell (2009, p. 312) reforçam a ideia de que uma compreensão profunda do comportamento humano é crucial para formar uma força de trabalho motivada e qualificada, o que está alinhado com a visão de Chiavenato sobre a importância do desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Os autores Chiavenato (2011, p. 145) e Claro & Nickel (2002, p. 87) convergem ao afirmarem que o investimento em treinamento e desenvolvimento é fundamental para o sucesso das empresas. Chiavenato destaca a necessidade de treinamentos técnicos e motivacionais para criar um ambiente organizacional dinâmico e sustentável, enquanto Claro & Nickel sublinham que, práticas avançadas de gestão de pessoas não apenas aumentam a produtividade, mas também garantem a saúde organizacional e o sucesso a longo prazo, promovendo um ambiente de trabalho positivo.

Todos os autores concordam que o investimento no desenvolvimento e na motivação dos Recursos Humanos é essencial para a *performance*, competitividade e sustentabilidade das empresas. Eles destacam a importância de uma gestão eficaz que valorize a colaboração, entenda o comportamento humano e promova a capacitação contínua.

Capítulo III - Conflitos e Resolução de Conflitos

Este capítulo apresenta a reflexão teórica sobre os conflitos, negociações e resolução de conflitos. Discutem-se os principais conceitos e teorias de conflito, as diferentes visões, os tipos, as vantagens e desvantagens e a sua importância nas organizações. Ainda, neste capítulo faz-se uma reflexão sobre as estratégias e formas de resolução de conflitos, as negociações, seus tipos, técnicas, etapas. Além disso, descreve a comunicação como um dos elementos cruciais na resolução de conflitos, destacando o papel do gestor.

3.1 Conceitualização de Conflitos

O conflito é natural do ser humano sendo também inevitável e está presente em todas as áreas da vida em sociedade, pois as pessoas são de diferentes personalidades e cada uma com suas opiniões, valores, culturas, etc. Em particular nas organizações, os conflitos tendem a estar presentes constantemente, pois as organizações têm sofrido profundas alterações com os mais recentes avanços tecnológicos, colocando os colaboradores em constante tensão e desafios entre as suas responsabilidades, cada vez maiores, e a crescente competitividade. Desse modo, o conflito e a sua gestão fazem parte das relações laborais quotidianas, seja no nível pessoal, de equipas ou organizacional. Todavia, trabalhar em um ambiente onde as pessoas estão em constante conflito é difícil que haja harmonia e eficácia. Há necessidade de ter um ambiente onde se pode conviver e interagir, daí a necessidade de administrar ou gerir os conflitos em busca do equilíbrio entre as partes e promover o desenvolvimento da organização.

Iniciando com a conceitualização do conflito, segundo BERG (2012, p. 23) a palavra conflito, vem do latim *conflictus*, originário do verbo *conflictare* e está ligada à discórdia, ao desacordo e controvérsia, choque entre duas coisas, embate entre duas forças contrárias. Na opinião de Griffin (2007, p. 45) o conflito define-se como um desentendimento entre partes com interesses divergentes, apontando que, apesar dos ressentimentos iniciais, uma boa gestão pode transformar conflitos em oportunidades de aprendizado e inovação. O mesmo é entendido em Chiavenato (2010, p. 112) que destaca em seus estudos que, os indivíduos não têm objetivos e interesses iguais, portanto, são as diferenças que produzem conflitos. O autor ainda destaca que os conflitos são inerentes à vida de cada pessoa e são inevitáveis, fazendo parte da natureza humana, representam a oposição, a cooperação e a colaboração.

A diversidade de opinião também é destacada pelo autor Kakar (2018, p. 34) que entende o conflito como um constante essencial devido à diversidade de interesses, destacando a importância da gestão eficaz para manter a produtividade. Ainda, de acordo com Cunha e Monteiro (2018, p. 52) complementam ao verem o conflito como um fenómeno natural e essencial para a evolução social. Eles destacam que, apesar de sua constância e papel na

transformação social, sua gestão é complexa devido à sua natureza multidimensional. Uma gestão eficaz é crucial para que o conflito contribua positivamente para o progresso da sociedade. Os autores reconhecem o conflito como uma parte inevitável das interações humanas e sociais, ressaltando que, com uma gestão adequada, ele pode se transformar em uma força que impulsiona o desenvolvimento e a mudança positiva.

Desde modo, devemos entender o conflito sempre que uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte a qual interfere na sua busca de atingir objetivos. Ou seja, quando um indivíduo tenta mudar o que o outro considera importante, irão surgir opiniões e visões divergentes, como consequência, dando início a uma situação conflituosa entre estes dois indivíduos. No caso das organizações, refere-se a desacordos que surgem dentro de um ambiente laboral, e resulta de divergências entre indivíduos ou grupos. Conforme demonstrado pelos autores acima citados, os conflitos são inerentes a organização e ocorrem por várias razões, essencialmente das diferenças de opiniões entre os colaboradores.

A dinâmica das sociedades tem refletido no modo como os conflitos devem ser entendidos bem como na sua resolução. Deste modo o conceito conflito tem evoluído ao longo do tempo através das mudanças que ocorrem nas sociedades, economias, culturas e ideologias. A nível das organizações, o entendimento do conceito está relacionado com a mudança de paradigma de conflito nas instituições, o conflito deixa de representar necessariamente que uma das partes saia lesada, passando a englobar situações em que existe a possibilidade de que todas as partes consigam satisfazer os seus interesses. Vasconcelos (2008, p. 45) e Robbins (2005, p. 37) destacam que a compreensão do conflito evolui com as mudanças sociais, económicas, culturais e ideológicas, manifestando-se de várias formas, frequentemente envolvendo violência, conforme o contexto histórico e socioeconómico. Entendem que sendo o conflito explicado a partir do surgimento de desentendimento quando uma parte percebe que outra pode impactar algo importante para ela, gerando tensões e disputas que levam a negociações para resolverem as diferenças. Sendo assim, as mudanças interferem no surgimento devido a própria dinâmica social.

Ahrens (2012, p. 78) e Sobral e Capucho (2019, p. 45) destacam que o conflito passe a ser visto como um motor para novos planos de ação, ideias inovadoras e uma diversidade de opiniões. No entanto, também podem provocar discussões e insatisfação entre colaboradores. Portanto, é crucial explorar como os conflitos organizacionais surgem e são administrados, considerando tanto seu aspeto positivo quanto negativo. (2012, p. 80), argumenta que o conflito pode ser uma oportunidade valiosa para o desenvolvimento organizacional, incentivando a geração de novas ideias e possibilidades. Esta visão sugere que, quando bem gerido, o conflito pode estimular o crescimento e a inovação dentro das empresas.

Atualmente os conflitos são considerados oportunidades para crescimento e inovação, quando geridos de maneira construtiva, os conflitos transformam as organizações em espaços de debate produtivos, levando a soluções criativas e o aprimoramento da cultura organizacional e a colaboração entre equipes (Sobral e Capucho, 2019, p. 102). Portanto, apesar do potencial negativo dos conflitos, sua gestão eficaz pode convertê-los em oportunidades para progresso e inovação. A compreensão e a administração cuidadosa dos conflitos são essenciais para criar um ambiente de trabalho produtivo e saudável, onde as diferenças possam ser usadas para promover o sucesso organizacional.

Embora haja diferentes definições de conflito, para esta pesquisa adotou-se uma definição apresentada por Chiavenato (2014, p. 125), em que se entende o conflito como um termo que remete a desentendimentos, diferenças de opinião, falta de harmonia, disputas ou oposição entre indivíduos ou grupos, que ocorre quando uma das partes interfere nos objetivos da outra, seja por meio de ações que criam obstáculos, bloqueios ou impedimentos, ou simplesmente pela omissão. O autor também considera que ao mesmo tempo desenrola a cooperação e a colaboração entre os indivíduos (Chiavenato, 2010, p. 98). Assim, acredita-se que o conflito conforme definidos pelo autor, tem uma abrangência aplicável no seio organizacional e as divergências de ideias ou interesses conflitantes, podem impactar tanto de forma negativa como positiva ao serem vistos como oportunidade para o crescimento e o desenvolvimento das relações de trabalho.

3.2 Visão de Conflito

Na literatura relativamente ao estudo do conflito identificam-se duas abordagens, uma tradicional e outra contemporânea. Essas abordagens surgiram da própria evolução do conceito de conflito dentro das organizações, em parte, consequência das transformações e desafios que ocorrem nelas.

A visão tradicional do conflito é uma abordagem que considera todos os tipos de conflitos como prejudiciais e, portanto, deve-se evitá-los a todo o custo. Essa perspectiva, é defendida pela escola tradicional predominante até as décadas de 1930 e 1940, onde se caracteriza o conflito como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de confiança e abertura entre os indivíduos, além da incapacidade dos líderes em atender as necessidades de suas equipes (Robbins, 2002, p. 45). A visão tradicional do conflito está implícita nas teorias clássicas de gestão, como as de Taylor, Fayol e Weber, que também defendiam a eliminação dos conflitos, acreditando que apenas a harmonia e a colaboração promovem a produtividade.

A visão tradicional vê o conflito exclusivamente como algo destrutivo e disfuncional. Acredita-se que o conflito desviava a atenção dos gestores e absorvia recursos que poderiam ser utilizados

de forma mais produtiva. Nesta visão acreditava-se que os conflitos eram atribuídos a problemas como falta de confiança e abertura, comunicação deficiente e falhas na liderança. Essa abordagem sugere que a identificação e a correção das causas do conflito são essenciais para melhorar o desempenho organizacional, assim sendo os conflitos são resolvidos por meio de separação ou reestruturação e normalmente com a intervenção das autoridades superiores. Havia um entendimento que o conflito era simples e linear, sem considerar que ele pode ter aspectos positivos ou ser inevitável em algumas situações. A visão tradicional não reconhece que, em certos contextos, o conflito pode ser uma força motivadora para mudanças e inovação (Cavalcanti, 2006, p. 78; Robbins, 2002, p. 52).

Com a evolução das organizações e dos seus processos, a visão do conflito dentro da instituição foi assumindo novos contornos, passou a valorizar-se os comportamentos humanos, surgindo modelo de relações humanas de gestão de conflitos, dando origem a abordagem contemporânea. Nesta nova abordagem o conflito passou a ser encarado como um fenômeno natural e presente nas atividades humanas dentro das organizações e por isso inevitável.

A abordagem contemporânea contempla as visões da escola das relações humanas, teoria das relações industriais integracionistas. Essas visões, contrastam-se completamente da visão tradicional, acreditando que o conflito é um componente intrínseco das interações entre empregador e empregado, bem como entre diferentes setores organizacionais, refletindo interesses divergentes e convergentes. Para os defensores da Escola das Relações Humanas argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo. Essa abordagem, que se desenvolveu entre as décadas de 1940 e 1970, o conflito em vez de ser visto como um obstáculo, este pode ser considerado um elemento potencialmente benéfico para a organização (Robbins, 2002, p. 60; Beck, 2009, p. 45). Essa visão sugere que um nível mínimo de conflito pode estimular a criatividade e a inovação, promovendo um ambiente onde diferentes ideias e perspectivas são discutidas e consideradas. A gestão eficaz de conflitos, segundo essa escola, não implica a erradicação total dos mesmos, mas sim a manutenção de um nível adequado que favoreça o desempenho do grupo. Isso envolve a escolha de estratégias apropriadas para reduzir conflitos que possam prejudicar as relações interpessoais ou a eficácia organizacional. O foco está em aceitar o conflito como uma realidade organizacional e em desenvolver habilidades para gerenciá-lo de maneira construtiva. A visão das Relações Humanas enfatiza a importância das relações sociais e informais dentro das organizações. O comportamento humano é influenciado por necessidades sociais, como afeto, aprovação e prestígio. Assim sendo, a interação entre os membros de um grupo é fundamental para entender como os conflitos surgem e como podem ser geridos (Chiavenato, 2004, p. 85; Robbins, 2002, p. 63).

Comprovando Robbins (2002, p. 75) o modelo integracionista, surgido da abordagem dos sistemas abertos das organizações, o conflito apresenta uma perspectiva que o considera não apenas como uma força negativa mas como um elemento essencial para o desempenho eficaz de grupos e organizações. Essa visão sugere que um nível mínimo e contínuo de conflito é necessário para promover a criatividade, a autoavaliação e a competição saudável entre os membros de uma equipe, ou seja, o conflito é visto como uma necessidade. A visão integracionista alega que um grupo que opera em total harmonia e sem conflitos tende a se tornar estático e resistente a mudanças. Portanto, a presença de conflitos encarada como uma condição necessária para a inovação e a adaptação. Os líderes são incentivados a estimular conflitos de maneira controlada para evitar a apatia e a falta de dinamismo no grupo. Os gestores devem criar situações de conflito para manter o grupo ativo e crítico. Assim, os conflitos se geridos adequadamente podem promover certos benefícios, como por exemplo, o aumento da criatividade, incentivar os indivíduos ou grupos a refletirem sobre suas ações e decisões, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo, e ainda, pode provocar um certo nível de competição entre os membros que impulsiona à produtividade e à eficiência (Robbins, 2002, p. 77; Beck, 2009, p. 48).

Em suma, a literatura sobre a gestão dos conflitos evoluiu de uma visão tradicional ancorado na necessidade de evitá-lo, considerando-o sempre como um elemento negativo dentro das organizações, para uma abordagem contemporânea dos modelos de gestão de conflitos reconhecendo as suas potenciais contribuições para o desenvolvimento e a inovação.

3.3 Os Tipos de Conflitos Organizacionais

Como citado anteriormente, o conflito surge quando há uma discórdia de opiniões, diferença de pensamentos e quando existem objetivos incompatíveis. Esses fatores podem levar a diferentes tipos de conflitos que por sua vez derivam de várias causas, como por exemplo comunicação deficiente, divergências nas expectativas, incompatibilidade, diferentes interpretações dos fatos, entre outros.

Nos estudos de Chiavenato (2004, p. 112), o autor entende que o conflito exige a análise das condições que o causaram e as classifica como falhas, e estas distinguem-se em três tipos, primeiro são as falhas conflitantes que são consideradas problemas superficiais na gestão de conflitos, onde não há entendimento comum entre as partes, levando a soluções temporárias ou insatisfatórias, segundo as falhas de opinião que se refere as divergências baseadas em diferentes perspectivas culturais, educacionais ou pessoais, que são difíceis de resolver devido à necessidade de mudanças de opinião relacionadas à personalidade, e por último as falhas dos conflitos de interesse que dizem respeito as discordâncias sobre a distribuição dos resultados, mesmo quando há concordância sobre o tema, envolvendo aspectos financeiros, intelectuais, estéticos ou morais e

exigindo uma abordagem colaborativa.

Sobre esta questão, Robbins (2005, p. 238) categoriza os conflitos no local de trabalho em três tipos principais: conflito de tarefa, conflito de relacionamento e conflito de processo. Os conflitos de tarefa estão relacionados ao conteúdo e aos objetivos do trabalho, surgindo quando há desacordo sobre o que precisa ser feito ou sobre a melhor forma de alcançar as metas. Os conflitos de relacionamento são originados pelo desgaste das relações interpessoais entre superiores, subordinados e colegas, referindo-se às tensões e desentendimentos pessoais que afetam o ambiente de trabalho. Quanto aos conflitos de processo estão relacionados à forma como o trabalho é realizado, surgindo discordâncias sobre os métodos ou procedimentos para executar as tarefas.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 152), existem três tipos de conflito, um conflito percebido que ocorre quando as partes reconhecem e compreendem a existência do conflito devido a objetivos divergentes e interferências potenciais, também conhecido como conflito latente; um conflito experienciado que se dá quando o conflito gera sentimentos de hostilidade, raiva, medo ou desconfiança, sem uma manifestação clara, conhecido como conflito velado e, por fim, o conflito manifestado que é expressado através de comportamentos ativos ou passivos por pelo menos uma das partes, conhecido como conflito aberto.

Na opinião de Berg (2012, p. 78), existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais organizacionais, conforme a seguir se observa. Os conflitos pessoais que se refere às preocupações e discordâncias internas do indivíduo, manifestando-se como um descompasso entre o que a pessoa diz e faz, ou entre seus pensamentos e ações. Esse tipo de conflito pode resultar em *estresse* e frustração pessoal. Os conflitos interpessoais é quando duas ou mais pessoas encaram situações de maneiras diferentes, mesmo que a maioria dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos são de origem interpessoal, o que torna mais difícil a sua solução. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o Intra grupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e Intergrupal (desacordo entre áreas, setores diferentes). Conflitos organizacionais não são de caráter pessoal, mas sim causados por alguma mudança ou decisão dentro da organização que vive em constante mudança. Os conflitos organizacionais se desdobram em interno e externo. O interno ocorre entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas, o que é mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa. Conflito organizacional externo mais facilmente identificado nesse caso, o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo ou até mesmo com um indivíduo ou cliente.

Segundo Vasconcelos (2017, apud Cunha et al., 2023, p. 45) enumera quatro tipos de conflitos que ocorrem nas organizações e se vão acumulando ao longo do tempo. Refere a conflitos de valores que surgem de diferenças nas crenças morais, ideológicas e religiosas das partes envolvidas. Fala sobre os conflitos de informação que são as disputas que decorrem de informações incompletas, distorcidas ou com conotação negativa, o que pode levar a mal-entendidos e dificultar a resolução ainda de conflitos estruturais que têm origem nas disparidades das circunstâncias sociais, políticas e econômicas entre os envolvidos, criando tensões e desigualdades que precisam ser abordadas. E, por fim, os conflitos de interesses em que ocorre quando as partes reivindicam bens e direitos de interesse mútuo, porém contraditório, levando a disputas sobre como os recursos e benefícios devem ser distribuídos.

Como se pode entender do exposto acima, os conflitos nas organizações surgem em diferentes tipos e contextos. A maioria dos pesquisadores, gestores e administradores admitem ser o conflito interpessoal entre colaboradores, o tipo mais comum e de forma constante. Os conflitos dentro de uma organização tendem a variar em sua amplitude, abrangendo, departamentos, etc. (Chiavenato, 2014, p. 102).

Conforme o exposto verifica-se que os tipos de conflito são classificados ou denominados de acordo com a sua natureza ou origem, ou ainda, das interações estabelecidas e da forma como ele se desenvolve.

3.4 As Vantagens e Desvantagens dos Conflitos nas Organizações

Como já citado, as organizações estão constituídas por pessoas que em conjunto trabalham para satisfazerem as necessidades e atingirem objetivos. Essas pessoas interagem entre si, fazendo surgir várias relações e sentimentos, de entre os quais os conflitos. O conflito em contextos organizacionais continua a ser um aspeto relevante, e este pode ver visto de forma benéfico e construtivo ou prejudicial, negativo e destrutivo. Desta forma o conflito pode representar uma vantagem ou desvantagem para a organização.

Contrariamente à visão tradicional que defende a eliminação de todo e qualquer conflito nas organizações, abordagens mais centradas na gestão de pessoas indicam que é possível tirar vantagens dos conflitos, transformando suas consequências negativas em oportunidades para estimular a criatividade e promover debates frutíferos. Chiavenato (2002, p. 75) e Beck (2009, p. 110) argumentam que o conflito pode ser considerado construtivo ou funcional quando desperta sentimentos, estimula energias, fortalece a identificação com os objetivos e interesses comuns e provoca a necessidade de ajustes para sua resolução.

Em um contexto positivo, os conflitos geram oportunidades que podem impulsionar uma melhoria na qualidade das decisões tomadas pela organização. Adicionalmente, os conflitos podem aliviar tensões acumuladas, promover a coesão grupal, redefinir a estrutura do grupo, testar o poder e permitir o reconhecimento de diferentes pontos de vista, além de estimular o pensamento reflexivo e a capacidade de enfrentar adversidades.

Vários estudos sobre os conflitos têm demonstrado que os colaboradores tendem a desempenhar o seu melhor, as suas tarefas e proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de habilidades de negociação.

Portanto, como vantagens, o conflito é construtivo ou positivo quando constitui para os colaboradores oportunidades de crescimento e melhorias da capacidade de argumentação e na qualidade das decisões tomadas, ou seja, propicia forma de se aprender competências de negociação. Por outro lado, obriga os indivíduos ou grupos a rever as suas posições ou opiniões, a se autocriticar e estimula a criatividade e a inovação, de modo a despertar o interesse e a curiosidade entre os membros da equipa e gerar um ambiente propício à mudança. Além disso, uma outra vantagem desses conflitos é que permitem aos colaboradores expressarem as suas preocupações e sugerirem melhorias, pois, as tensões são libertadas e cria um ambiente de autoavaliação e mudança. Vários pesquisadores e estudiosos constam a importância dos conflitos na coesão dos colaboradores e estes, tendem a dar seu melhor quando existe companheirismo e amizade no local de trabalho, através da cooperação e a construção de relacionamentos positivos. Essa cooperação pode atenuar conflitos e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Ainda, em contexto positivo, o conflito tem a vantagem de reconhecer diferentes pontos de vista, ativar o pensamento reflexivo, aumentar a motivação para aprender e debater, entre outros (Ahrens, 2012, p. 8; Cunha e Monteiro, 2018, p. 45; Sobral e Capucho, 2019, p. 40).

No contexto de desvantagens, estas assentam essencialmente nos aspetos resultantes da visão negativa e tradicional do conflito. Na perspectiva de Chiavenato (1998, p. 112), os conflitos causam emoções ligadas com a frustração, hostilidade e ansiedade, originam pressão para a conformidade dos indivíduos, dispersam as energias, criam bloqueios e recusas na cooperação e por fim, geram percepções desacertadas.

Neste contexto, os conflitos apresentam desvantagens ligadas aos aspetos que podem ser consideradas geradoras de conflitos, baseando na conceção clássica do conflito baseado sobretudo no evitamento de problemas Cunha e Monteiro (2018, p. 543) como o facto de que este dificulta a comunicação, gera baixa coordenação, cria preconceitos, provoca a mudança de liderança autocrática e reduz a procura por outras perspectivas Cavalcanti (2006, pp. 26-27), ainda o conflito apresenta-se nocivo para a organização quando produz *stress* e insatisfação, um clima

de desconfiança e suspeita, mostra-se prejudicial para os relacionamentos e para o desempenho do trabalho (Rahim, 2001; Beck (2009, p. 15).

3.5 Importância da Gestão de Conflitos nas Organizações

Não obstante os conflitos nas organizações serem considerados uma realidade inevitável e sua gestão apropriada, pode ter um impacto significativo nas dinâmicas entre organizações e colaboradores. Quando mal geridos ou ignorados esses conflitos podem levar à baixa produtividade, insatisfação, deterioração do clima organizacional e até rupturas nas relações interpessoais. Portanto, uma abordagem eficaz na gestão de conflitos é essencial para o sucesso organizacional, promovendo um ambiente mais coeso e colaborativo. Nesta mesma linha de ideia, Chiavenato (2004, p. 407) atribui aos conflitos duas facetas distintas, dependendo de como são abordados. Por um lado, uma oportunidade valiosa, desencadeando criatividade e promovendo mudanças positivas, quando o conflito é bem gerido. E, por outro lado, transforma em um risco potencialmente prejudicial, dando origem a situações negativas, quando negligenciado ou tratado de maneira inadequada.

Quer isto dizer que o conflito é necessário, mas deve haver um equilíbrio. Os conflitos em demasia podem ocorrer riscos de mal-estar aos colaboradores, dificultando a cooperação e o desenvolvimento organizacional, como também, a falta de conflitos, ou seja, eliminar a existência de conflitos pode tornar os colaboradores apáticos, desinteressados e com baixa motivação, o que impacta negativamente no desempenho da organização.

Neste contexto os gestores de Recursos Humanos (RH) desempenham um papel fundamental na gestão de conflitos. Por um lado, devem possuir competências para lidar com disputas de forma imparcial e construtiva, e bem como também de promover um ambiente onde as diferenças são reconhecidas e usadas para impulsionar o progresso. Daí a necessidade de investir em capacitação e adotar uma abordagem pro-ativa que permite transformar conflitos em oportunidades para crescimento, fomentando um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

Os estudos demonstram a importância da gestão de conflitos ser destacada em várias áreas, sendo:

- nos ambientes de trabalho, em que os conflitos não resolvidos podem deteriorar o ambiente, afetando a moral e a produtividade, e uma gestão eficaz contribui para um ambiente mais coeso e produtivo, facilitando a comunicação e a colaboração;
- a retenção de talentos em que as organizações que lidam bem com conflitos mostram que valorizam seus colaboradores, essencial para a retenção de talentos, logo, os colaboradores que sentem suas preocupações reconhecidas tendem a ser mais engajados e satisfeitos;
- na prevenção de litígios em que uma gestão pro-ativa pode evitar litígios dispendiosos e manter uma boa reputação, e em que se aborda conflitos antecipadamente reduz o risco de disputas legais e reforça a imagem da organização;

e por último, o sucesso organizacional em que uma abordagem eficaz promove um ambiente saudável e produtivo, contribuindo para o sucesso sustentável a longo prazo, em que resolver conflitos de forma construtiva fortalece a coesão da equipe e apoia o desempenho da empresa.

Deste modo, é crucial entender que uma gestão eficaz pode transformar desafios em oportunidades para inovação e crescimento. Utilizar conflitos para impulsionar a criatividade e prevenir a estagnação cria um ambiente dinâmico e adaptável, essencial para o sucesso organizacional. Portanto, a gestão de conflitos não só evita problemas, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais ativo e eficiente.

No contexto da importância da gestão de conflitos, Chiavenato (2011, p. 407) e Claro & Nickel (2002, p. 17) reforçam a relevância das estratégias da gestão dos recursos humanos, demonstrando que as organizações bem-sucedidas investem em treinamentos para desenvolver habilidades técnicas e promover a motivação e coesão das equipes. Esses investimentos visam criar um ambiente dinâmico e sustentável, essencial para enfrentar desafios e garantir a satisfação dos colaboradores. Claro & Nickel (2002, p. 17) destacam que práticas avançadas de gestão de pessoas melhoram a produtividade e asseguram a saúde organizacional a longo prazo. Essas práticas promovem a satisfação dos empregados, criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Ambos os autores concordam que investir no desenvolvimento e na motivação dos recursos humanos é crucial para o desempenho e a competitividade das empresas, além de ser essencial para o bem-estar dos colaboradores e para a sustentabilidade organizacional. Práticas avançadas de gestão de pessoas garantem a adaptação contínua às demandas do mercado e às mudanças internas e externas.

A gestão de conflitos organizacionais é um desafio importante para os gestores ou administradores. Apesar dos aspectos positivos dos conflitos, as organizações devem primar para uma gestão de conflitos de forma construtiva, a fim de alcançar uma resolução que seja justa e aceitável para todas as partes envolvidas. Mesmo que as disputas entre os colaboradores sejam construtivas, a gestão dos conflitos nas organizações é de extrema importância. A sua resolução vai permitir uma melhora na comunicação ao assegurar maior clareza e transparência no ambiente de trabalho, reduz o *stress* e a ansiedade, criando um clima mais saudável e produtivo. Além disso, fortalece as relações interpessoais, aprimora as habilidades de resolução de problemas e estimula a inovação e a criatividade. A gestão adequada de conflitos também favorece um clima organizacional positivo, diminui a rotatividade de colaboradores e melhora a tomada de decisões, resultando em uma equipe mais coesa e engajada (Chiavenato, 2011, p. 405).

Em suma, a importância da gestão de conflitos organizacionais, assente em entender que os conflitos nas organizações sempre vão existir, porque é algo generalizado em todas as organizações e que alguns conflitos podem ser bons para as organizações. Desde que os conflitos não sejam disfuncionais ou prejudiciais ao ambiente de trabalho, este, deve ser trabalhado no sentido de trazer mais dinâmica, criatividade e inovação. Contudo, a existência de conflitos deve ser controlada, e cabe aos gestores o desafio de selecionar as melhores estratégias de resolução adequada à situação e aos indivíduos envolvidos. Vários autores, Chiavenato (2004, pp. 415–427), Ahrens (2012), Cunha e Monteiro (2018) e Sobral e Capucho ((2019, pp. 33–54), entre outros têm demonstrado que frequentemente a forma de gestão de conflito nas organizações assentem nos modelos clássicos, utilizando estratégias repressivas ou ineficazes de resolução. Portanto, uma boa gestão de conflitos não se trata apenas de resolver disputas, mas também, deve ser a capacidade de manter um ambiente de trabalho saudável e pacífico, e de transformar essas situações desafiadoras em oportunidades de crescimento, colaboração e aprendizado.

3.6 As Estratégias de Resolução de Conflitos

Como visto ao longo do capítulo, os conflitos são inerentes à interação entre indivíduos na sociedade e particularmente no ambiente organizacional. E, é neste ambiente que ocorre interesses, objetivos e perspectivas muitas vezes divergentes. A gestão de conflitos nas organizações é uma tarefa complexa e requer habilidades interpessoais sólidas, capacidade de identificar a causa raiz do conflito e compreender as diferentes visões das partes envolvidas. Ainda, como exposto anteriormente, o conflito aumenta o desempenho dos indivíduos ou grupo, quando estes são construtivos e atrapalham o desempenho quando são formas destrutivas. Assim que os gestores devem acautelar na sua resolução buscando formas e estratégias efetivas de minimizar as formas destrutivas e maximizar conflitos construtivos.

Apesar do conflito ser um tema amplamente debatido, não existe muita literatura sobre as estratégias e formas de resolução dos conflitos nas organizações. Contudo, vários autores são de acordo que as organizações devem aprimorar a gestão de conflitos através de uso de técnicas eficazes que permitem, coordenar as suas atividades e engajar os seus colaboradores com os objetivos definidos. Ou seja, é fundamental adotar estratégias e técnicas de negociação bem definidas e adequadas à realidade organizacional. Cavalcanti (2006, p. 78)) demonstra que o ideal na gestão de um conflito é adotar estratégias e formas adequadas de acordo com a natureza do mesmo e os envolvidos. Neste quesito, sobressai a responsabilidade do gestor de como encerra o conflito, e que estratégias adotar, pois estas condicionam os resultados. Assim sendo, espera-se um comportamento e atitude do gestor que atua como mediador. Deve adotar alguns princípios, como a credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de resolução do conflito.

Além disso, é importante estabelecer regras claras para a resolução de conflitos e oferecer treinamento adequado (Chiavenato, 2004, pp. 420–423; Cavalcanti, 2006, p. 80).

A adoção de estratégias para a resolução de conflitos afigura-se como uma parte muito importante na gestão de conflitos. As estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas como formas de cessação do conflito através do acordo entre as partes envolvidas, de modo a satisfazer os interesses e objetivos das partes, ou ainda, de eliminar as causas que levaram a discórdia. Ainda, estratégias de gestão de conflitos comportam na sua definição, conforme Dimas et al. (2005, p. 56) ao nível interpessoal que refere as reações individuais a fatos divergentes, e níveis intragrupal que referem as reações de membros de um grupo. Por sua vez, McIntyr (2007, p. 82), citando Deutsch (1973, p. 45) e Pruitt e Rubin (1986, p. 104), as estratégias de gestão de conflitos podem definir, como sendo as reações individuais à consciencialização da existência de ideias, opiniões ou objetivos diferentes entre as partes envolvidas numa interação que podem gerar níveis elevados de tensão.

A resolução de conflitos objetiva, essencialmente, que resultados sejam positivos para ambas as partes. Assim se deve basear em abordagens construtivistas, ou seja, deve-se ser resolvido de modo a dar mais importância nos indivíduos, de como a intervenção modifica o seu comportamento, e não no conflito em si. A resolução de conflitos é entendida como um conjunto de procedimentos que utiliza várias técnicas para resolver os desentendimentos e apresentar soluções aceitáveis para as partes envolvidas.

Vários estudiosos têm apresentado algumas estratégias de resolução de conflitos, que de um modo geral adotam abordagens que visam eliminar ou minimizar os problemas, satisfazer os indivíduos e melhorar a qualidade do ambiente da organização. Nestas estratégias de resolução de conflitos encontra-se associado os conceitos de negociação, dominação e mediação. Negociação se define como uma posição de tomada de decisão conjunta entre duas ou mais partes que decidem distribuir entre elas recursos limitados. Dominação que consiste em tomar uma decisão unilateral, ou seja, é igualmente tentar impor a solução de uma parte sobre a outra. Mediação é uma forma utilizada onde há introdução de uma parte neutra, um árbitro ou mediador, para tomar uma decisão imparcial (McIntyr, 2007, p. 110; Chiavenato, 2011, p. 153; Ferreira e Lima, 2016, p. 77; Lima e Begnami, 2017, p. 92).

Contudo, diversas abordagens são usadas para elucidar os estilos de estratégias de resolução de conflitos organizacionais, entretanto, conforme explicado Rahim (2001) citado por Oliveira e Beuren (2022, p. 78), depende da escolha do melhor estilo dependente da situação ou do contexto.

Nesta linha de pensamento o mesmo autor, referência quatro modelos principais de gestão de conflitos que se diferenciam pelo número de estilos de comportamentos adotados em situação de conflito. Aponta o modelo de cooperação e competição de Deutsch (1949, p. 33), o modelo dos três tipos de gestão de Putnam e Wilson (1982, p. 56) e o modelo de cinco tipos de condutas de conforme Thomas (1976 apud MARQUES 2014).

Chiavenato (1999, p. 89; 2004, p. 112) e McIntyr (2007, p. 101) nas suas pesquisas proferem a estes cinco estilos estratégicos de gestão de Thomas (1976), sendo eles, o de evitação, de acomodação, competitivo, de compromisso e de colaboração. Define os estilos, sendo:

- ✓ **Estilo de evitação** – que consiste em evitar, fugir ou ignorar o conflito. Nesta forma o objetivo é encontrar uma escapatória e aguardar que tudo seja ultrapassado. É utilizado quando o problema não tem muita relevância, quando não há uma possibilidade de ganhar, quando se necessita de tempo para recolher mais informação ou quando um desacordo pode ser perigoso. Essa pessoa falha na tentativa de satisfazer tanto os seus próprios desejos como os desejos da outra pessoa, isto pode acarretar resultados negativos uma vez que um conflito mal resolvido;
- ✓ **Estilo de acomodação** – consiste em ceder ou deixar o conflito, isto é, há uma tentativa de minimizar as diferenças e focalizar o esforço de resolução do problema nas coisas comuns às partes a fim de satisfazer as preocupações da outra pessoa. Portanto resolve-se os detalhes mais pequenos do conflito enquanto os detalhes maiores podem ser resolvidos em situações futuras. É uma estratégia que resulta quando os envolvidos sabem que um ambiente laboral em paz é imprescindível;
- ✓ **Estilo competitivo** - este estilo também denominado de dominação, está associado com o comando autoritário que reflete uma preocupação em impor o seu próprio interesse. Estabelece-se os interesses em que um dos envolvidos vê o seu interesse ganhar em relação ao interesse do outro, o que no futuro pode causar conflitos maiores motivados pelas mesmas razões. Uma pessoa que utiliza este estilo, faz tudo para ganhar ou alcançar o seu objetivo e ignora as necessidades e expectativas da outra parte;
- ✓ **Estilo de compromisso** – é um estilo intermédio em que ambas as pessoas cedem numas coisas para ganhar noutras. Praticamente, consiste em que cada parte envolvida aceita ganhos e perdas na resolução de conflitos, em que nenhum dos envolvidos fica totalmente satisfeito e existe a possibilidade de conflitos futuros. Este estilo também é chamado de acomodação, porque pressupõe um sacrifício de uma das partes em prol da outra parte, ou seja, há um dos lados sacrifica os seus interesses;

- ✓ **Estilo de colaboração** – é um dos estilos considerado o mais assertivo e eficaz de gestão de conflitos, em que ambos as partes envolvidas saem a ganhar, por usarem a negociação e consentimento para diminuir as razões do conflito. Este estilo objetiva efetivamente a resolução de problemas, e afigura-se como uma forma de ganhar/ganhar, no qual o problema é discutido e resolvido visando beneficiar todas as partes em conflito. Apesar de ser um modo de garantir mais sucesso na resolução de conflitos, exige um maior nível de profissionalismo e negociação.

O resultado é alcançado através da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso.

Do acima exposto, ressalta a ideia de que a maneira como os conflitos são geridos determina se esses são produtivos ou destrutivos. Possivelmente, a gestão de conflitos está relacionada a comportamentos e atitudes dos indivíduos diante dos problemas entre as partes envolvidas, surgidas a partir de diversas situações de caráter pessoal e profissional. As estratégias visam, essencialmente manter níveis razoáveis de conflito, de forma a estimular processos organizacionais como a criatividade e aprendizagem organizacional (Ferreira e Lima, 2016, p. 54; Lima e Begnami, 2017, p. 73). Todos os estilos são úteis em certas situações, dispondo de vantagens e desvantagens, que devem ser tomadas em conta na escolha da melhor estratégia a adotar. Não há um estilo certo e único para todas as situações, pois, há de ter em conta a personalidade de cada indivíduo, os fatores socioculturais, as experiências em situações de conflito, entre outros.

3.7 Tipos de Negociação

Uma das ferramentas imprescindível nos processos de resolução de conflitos é a negociação, e é algo que os indivíduos nas organizações fazem intuitivamente. Considera-se que a negociação é um processo de comunicação que possibilita os indivíduos, em conjunto, resolverem os conflitos de forma pacífica. Ou seja, é uma forma que possibilita aos indivíduos resolverem os conflitos por si, sem que haja a intervenção de uma terceira pessoa, como na mediação (McIntyre, 2007, p. 88; Lima e Begnami, 2017, p. 79).

Na perspectiva de Cunha (2001, p. 45), a negociação é uma decisão coletiva que fundamenta na comunicação ativa entre as partes que cheguem a um acordo, implicando transformação de valores. Para o autor a base central do processo de negociação passa pela troca de informação, na transformação de valores fixos em valores variáveis e na utilização do poder. Neste sentido Caetano e Vala (2002, p. 72) demonstram se pode distinguir duas formas de negociação; a

distributiva e a integrativa. A negociação distributiva afigura-se a um “jogo de soma nula” em que ambas as partes buscam a melhor solução tendo ganhos, mas também perdas para os interesses totalmente opostos. Enquanto na negociação integrativa, os ganhos de ambas as partes são complementares, permitindo que os interesses sejam completamente satisfeitos, tendo ganhos para ambas as partes. Denominou este tipo de negociação como jogos de soma não nula. Ou seja, apesar de haver níveis de ganhos diferentes, sempre que uma parte aumenta os seus ganhos a outra parte pode igualmente aumentar. Desta forma, não existe prejuízo da parte oposta.

Cunha (2001, p. 123) define dois tipos fundamentais da negociação: a negociação colaborativa/integrativa e a negociação competitiva/distributiva. A negociação colaborativa ou integrativa consiste na exploração conjunta das preocupações e desejos das partes, podendo-se corrigir alguns mal-entendidos existentes entre as mesmas, e este é conseguido através da escuta ativa. Este processo também é conhecido pelo estilo ou tipo de negociação ganha-ganha, em que visa alcançar um acordo onde ambas as partes atendem suas necessidades essenciais. Isso envolve reconhecer e considerar as percepções e necessidades da outra parte, incentivando a cooperação e otimizando os benefícios gerados pela negociação. O objetivo é que ambos os lados fiquem satisfeitos, promovendo ganhos mútuos e fortalecendo a relação entre as partes envolvidas. Por sua vez a negociação competitiva ou distributiva é do tipo destrutivo, que se caracteriza pelo comportamento competitivo das partes, em que a comunicação é controlada ou distorcida. Nesta abordagem, os interesses são vistos como incompatíveis, resultando em uma situação onde uma parte sai vencedora enquanto a outra perde. Esse tipo de negociação pode se transformar em um cenário perde-perde, onde nenhuma das partes consegue atender suas necessidades básicas, levando a um resultado insatisfatório e prejudicial para todos os envolvidos.

3.8 Etapas e Técnicas de Negociação

Uma negociação é uma forma que possibilita aos indivíduos resolverem os conflitos por si, sem que haja a intervenção de uma terceira pessoa, como na mediação. Assim para que a negociação ser bem-sucedida exige um planeamento detalhado. Esse planeamento deve criar um roteiro eficaz para abordar o problema em questão. Com um planeamento cuidadoso, é possível definir objetivos claros, entender as necessidades e interesses das partes envolvidas, antecipar possíveis desafios e preparar estratégias para superá-los. Um plano bem estruturado maximiza as chances de alcançar acordos que sejam satisfatórios e duradouros. Lewicki, Barry e Saunders (2015, p. 45) ampliam essa perspectiva ao descrever a negociação como um processo dinâmico, onde as partes envolvidas buscam um acordo mútuo por meio da troca de propostas, concessões e discussões. Essa abordagem permite que cada parte comunique suas necessidades e interesses, ao mesmo tempo em que leva em consideração as exigências dos outros participantes.

Neste quesito Duque (2013, p. 78) acrescenta que uma comunicação eficiente e a capacidade de adaptação são componentes cruciais para a resolução bem-sucedida de conflitos. Essa visão enfatiza que a empatia e a escuta ativa são fundamentais para a construção de acordos duradouros e mutuamente benéficos. Portanto, para alcançar uma negociação bem-sucedida, é essencial combinar, preparação estratégica, foco nos interesses subjacentes, uma abordagem colaborativa e habilidades de comunicação e empatia. A integração dessas práticas não só diminui o estresse, mas também contribui para resultados satisfatórios para todas as partes envolvidas.

O processo de negociação se desenvolve a partir de determinadas etapas que levam a tarefas distintas. Contudo a sua aplicabilidade depende dos contextos, ou seja, a sequência não é idêntica em todos os casos, mesmo que os negociadores sejam iguais Costa (Costa, 2004, p. 112).

Neste sentido, há vários estudos que indicam ou propõem procedimento para uma negociação eficaz. Dias (2021, p. 45) descreve algumas etapas fundamentais para uma negociação eficaz. Para o autor num processo de negociação deve ser seguido de cinco etapas: preparação, criação de valor, distribuição de valores, avaliação e ajustes e fechamento. A preparação. A primeira etapa consiste na preparação, em que se verifica e define as questões de interesses, as metas e objetivos, o contexto social e cultural, e ainda deve fazer o planejamento da defesa dos seus pontos de vista e definição do protocolo. Nesta etapa o autor identifica vinte e cinco técnicas que auxiliam na preparação da negociação. Na segunda etapa refere a criação de valor que consiste na criação de um ambiente de confiança entre as partes envolvidas. O autor adverte que é uma etapa difícil em todo o processo. Dado que existe uma verdadeira tensão entre as partes, torna-se necessário criar um ambiente de confiança, promover cooperação entre as partes e fornecer informações que esclarecem ambas as partes.

A terceira etapa refere a distribuição de valor, que tem uma ligação com a etapa anterior, porém, que desencadeie mais conflitos, pois representa aspecto competitivo das negociações. Enquanto na etapa anterior o negociador é cooperativo, na distribuição de valor ele é competitivo, pois, existe a tentação de auferir ganhos imediatos pode ser um fator provocador de competição, no esforço de tentar ganhar para si o máximo possível em detrimento da outra parte. Nesta etapa existe um conjunto de táticas de negociação, que deve ser usada. A avaliação e ajustes é a quarta das 5 etapas do processo de negociação que consiste na reflexão dos procedimentos usados, se há correções de rota a fazer. A negociação pode ser avaliada de várias maneiras, que visa controlar o que foi planejado. Portanto, retorno à fase de preparação, observando o que foi previamente preparado, na lista de preparação, confrontando com o *checklist* de controle da negociação. E por fim, a última etapa que refere a finalização, que praticamente é encerramento do processo de negociação.

Cunha ((2008, p. 102), debruçando sobre esta temática, apresenta, por sua vez três etapas de negociação. A primeira etapa chamou de definição do conteúdo e limites da negociação, diz que o início de uma negociação está cercado dos procedimentos e questões sobre o motivo do conflito, o contexto, etc. Uma segunda etapa é a dinâmica negociadora, que manifesta a flexibilidade e expressa de modo sistemático as propostas e contrapropostas. E a terceira etapa é a negociação propriamente dita, que é o momento em que os negociadores seguem o processo integrador de moldagem de questões para resolução do conflito.

Em suma, há que realçar a diversidade de procedimentos e ou etapa nos processos de negociação. Contudo, depende da percepção das partes, do contexto e o final do problema deverá ter credibilidade na decisão, aceitação por todas as partes.

Ainda, no processo de negociação existe a aplicabilidade de várias técnicas e habilidades que no cômputo geral depende muito do negociador. É relevante referenciar que negociar é a arte de encontrar um equilíbrio que beneficie tanto a si mesmo quanto à outra parte envolvida. A flexibilidade é uma característica fundamental da negociação, pois permite tanto a concessão quanto a exigência. A habilidade de negociar é crucial para alcançar o sucesso, e o aprimoramento de técnicas específicas pode estabelecer um padrão ideal para as negociações.

Segundo Flecha de Lima citado por Costa (2004, p. 85), existe alguns princípios que são essenciais para um negociador competente, sendo o planejamento, argumentação sólida, conhecimento do adversário e transparência. Ele detalha que o planejamento prévio é crucial. Antecipar todas as possibilidades que surgirão durante a negociação ajuda a construir uma base sólida de argumentação.

Um planejamento eficaz envolve a coleta de informações relevantes sobre o interlocutor, incluindo as perspectivas de aliados e adversários, para formar uma argumentação robusta.

A diferença entre um negociador habilidoso e um mediano muitas vezes reside na qualidade da argumentação. Um bom negociador investe tempo em desenvolver uma argumentação bem estruturada, que pode ser organizada por escrito para melhor clareza durante a negociação. Essas práticas são fundamentais para o sucesso e para obter resultados satisfatórios para todas as partes envolvidas (Costa, 2004, p. 87).

Conhecer o adversário é vital para uma negociação bem-sucedida. Isso inclui ouvir tanto os aliados quanto os oponentes do interlocutor, reunindo o máximo de informações sobre ele para compreender como ele pensa e age em diferentes situações. A transparência durante a negociação é igualmente crucial, pois o uso de blefes pode minar a confiança e comprometer o progresso das negociações. Portanto, manter a confiança é fundamental para o sucesso.

Negociar é a arte de encontrar um equilíbrio que beneficie todas as partes envolvidas (Costa, 2004, p. 89).

Assim sendo para assegurar uma negociação produtiva, é crucial utilizar técnicas apropriadas. Inicialmente, a escuta ativa é fundamental para captar as perspectivas e necessidades das partes envolvidas. A comunicação clara e objetiva ajuda a evitar mal-entendidos e facilita a troca de ideias. Procurar soluções colaborativas que atendam aos interesses de ambas as partes é essencial para alcançar acordos mutuamente satisfatórios. A mediação neutra pode ser eficaz para superar impasses de maneira imparcial. Além disso, definir critérios objetivos para avaliar propostas e manter um ambiente de respeito mútuo são práticas chave para uma negociação bem-sucedida.

Lewicki, Barry e Saunders (2015, p. 45) descrevem a negociação como um processo iterativo em que as partes buscam um acordo mútuo através da troca de propostas, concessões e discussões. Segundo eles, essa abordagem iterativa permite que os indivíduos expressem suas necessidades e interesses, ao mesmo tempo em que atendem às demandas dos outros participantes. Neste contexto, entende-se que uma negociação eficaz não depende apenas de uma preparação inicial robusta, mas também da capacidade de se concentrar nos interesses subjacentes e de engajar-se em um processo colaborativo. Essa abordagem não só facilita a expressão das necessidades de todos os envolvidos, mas também ajuda a reduzir o estresse e a alcançar acordos que beneficiem todas as partes.

Conforme Pinto (1993, p. 87), as principais técnicas para uma negociação bem-sucedida incluem:

- i. Planejar o melhor acordo possível.
- ii. Utilizar a influência para diminuir barreiras e facilitar o entendimento.
- iii. Destacar os benefícios mútuos ao promover sua proposta.
- iv. Canalizar a agressividade de forma construtiva para alcançar resultados positivos.
- v. Apresentar todos os itens negociáveis simultaneamente.
- vi. Realizar pausas estratégicas durante a negociação.
- vii. Utilizar *brainstorming* para criar soluções objetivas e padrões referenciais, desbloqueando ideias criativas para estratégias e resolução de problemas.
- viii. Evitar artimanhas e práticas enganosas.

ix. Concluir a negociação apenas quando ambas as partes estiverem satisfeitas.

Boff (2008, p. 45) afirma que, apesar de algumas pessoas terem habilidades naturais para negociação, a competência essencial é adquirida e aprimorada com prática. Mesmo aqueles com aptidões inatas se beneficiam significativamente do treinamento para desenvolver suas habilidades de negociação. Gil (2001, p. 123) ressalta que, embora existam características comuns a bons negociadores, a relevância de habilidades específicas pode variar de acordo com o contexto da negociação. Costa (2006, p. 45) complementa destacando a importância da confiança na negociação e apresenta seis estratégias para estabelecê-la: fazer concessões, criar dependência, utilizar a reputação, ser transparente, falar a língua do interlocutor e maximizar os ganhos. Essas práticas são cruciais para manter um relacionamento de negociação eficaz.

3.9 Importância da Comunicação na Gestão de Conflitos Organizacionais

A comunicação é uma competência essencial no ambiente de trabalho e desempenha um papel crucial na gestão de conflitos. Contudo, frequentemente, a comunicação é apontada como a principal causa de conflitos, sendo que em diferente perspectiva, ela pode ser uma ferramenta para resolver tais conflitos, quando utilizada com habilidades individuais combinadas de forma adequada. Nas suas pesquisas sobre conflitos Berg (2012, p. 56) afirma que a comunicação é algo desafiador porque nem sempre atribuímos os mesmos significados às mesmas palavras. E na presença de conflito o desafio é maior, pois envolve emoções e sentimentos de raiva, frustração, ansiedade e medo.

A resolução de conflitos depende diretamente de uma comunicação adequada, onde a principal estratégia passa por ter uma comunicação eficaz e assertiva, em que os envolvidos expressam seus pontos de vista de forma clara e respeitosa, buscando um entendimento mútuo. Isto porque na maioria das vezes os conflitos são gerados pelos mal-entendidos e interpretações equivocadas, que ocorrem quando as informações não são compartilhadas de forma efetiva e as expectativas não são explicitadas de maneira clara (Nascimento e Sayed, 2002, p. 34 ; Quinn, 2003, p. 47).

Gomes (2016, p. 58) destaca que a comunicação vai além da simples transmissão de informações, sendo essencial para a criação de um senso de identidade e propósito dentro da equipe, devendo ser bidirecional para garantir que todos os membros possam expressar suas opiniões e serem ouvidos. Robbins (2017, p. 102) enfatiza que a comunicação aberta e transparente é fundamental para estabelecer confiança, reduzir conflitos e aumentar a coesão entre os membros da equipe. Costa (2019, p. 75) amplia essa visão, ressaltando que a comunicação eficaz é essencial para a resolução construtiva de conflitos, devendo focar na solução de problemas em vez de buscar culpados, facilitando a criação de soluções criativas e colaborativas.

Essas perspectivas estão interligadas focalizando na comunicação transparente e aberta, conforme destacado a criação de um ambiente propício para a confiança, essencial para que os conflitos sejam abordados de maneira construtiva. Assim, a comunicação estabelece uma base sólida para a confiança e a coesão, desempenhando um papel crucial na resolução de conflitos.

Vários estudos relacionados com a temática de gestão de conflitos nas organizações demonstram que comunicação tem um papel relevante, logo, nos processos da sua resolução deve primar por estabelecer uma comunicação clara e objetiva. Os gestores e administradores devem proporcionar uma comunicação clara e objetiva, priorizando a escuta ativa e a promover o *feedback*, no sentido de reduzir eventuais distorções e lapsos na transmissão da mensagem. Neste sentido, envolve o uso de uma linguagem simples e específica, evitando gírias que possam confundir as partes envolvidas.

Em suma, uma comunicação eficaz contribui para a resolução das situações de conflitos nas organizações. Entretanto, a comunicação deve ser eficiente para que os resultados tenham um efeito positivo sobre o ambiente interno e consequentemente sobre a imagem global da organização.

3.10 O Papel do Gestor na Gestão de Conflitos Organizacionais

Como aqui exposto, o conflito nas organizações é algo que não pode ser evitado e que não é desejável, contudo pode ter consequências construtivos quando bem administrado, e destrutivo se tratado de forma equivocada. Neste sentido, cabe ao gestor ou administrador o papel de reconhecer um conflito e atuar em conformidade com o contexto. Daí a necessidade de exercer a função de intermediário na administração de disputas dentro da organização. Suas atribuições envolvem reconhecer, analisar e resolver conflitos com o objetivo de promover um ambiente de trabalho equilibrado e eficiente. Empregando competências de comunicação, mediação e compreensão, o gestor atua como um facilitador neutro, auxiliando as partes envolvidas a alcançar soluções que atendam às necessidades de todos.

Uma gestão eficaz de conflitos transforma a adversidade em oportunidades de crescimento e inovação. Ao adotar uma abordagem construtiva, o gestor pode utilizar o conflito para estimular a criatividade, promover mudanças e evitar a estagnação. Isso contribui para um ambiente de trabalho dinâmico e adaptável, essencial para o sucesso organizacional.

McIntyre (2007, p. 120) destaca que o impacto dos conflitos em uma organização depende diretamente de seu nível. Conflitos excessivos podem levar ao caos organizacional, enquanto níveis muito baixos podem resultar em estagnação e decisões inadequadas. Dessa forma, o conflito em si não é intrinsecamente negativo; o crucial é encontrar um equilíbrio que maximize a ação da organização. Isso sublinha a importância de uma gestão eficaz do conflito, ao invés

de sua completa eliminação. Por sua vez, Cavalcanti (2006, p. 85) amplia essa perspectiva ao sugerir que, na abordagem política, a gestão de conflitos deve se concentrar no controle das disputas internas da equipe. O gestor precisa interagir com a equipe e administrar as fontes de concorrência interna para evitar a redução da ação do trabalho. O autor, também, ressalta a necessidade de um profundo conhecimento do ambiente de atuação e das estruturas organizacionais para utilizar o conflito de maneira construtiva, o que alinha com a visão de McIntyre (2007) sobre a importância da gestão eficaz.

Complementando essas ideias, Bernard (2000, p. 45) enfatiza que um gestor competente deve estar atento à origem, causas, natureza e forma dos conflitos, bem como às atitudes envolvidas. Essa vigilância é essencial para resolver as disputas de maneira eficaz, e deve o gestor identificar e compreender todos os fatores relacionados ao conflito para resolvê-lo de forma construtiva.

Portanto, a gestão de conflitos, conforme discutida pelos autores, deve buscar um equilíbrio adequado e uma abordagem informada para otimizar a eficácia organizacional. Compreender detalhadamente as causas e características dos conflitos, juntamente com a implementação de estratégias eficazes de controle e resolução, é fundamental para garantir um ambiente de trabalho produtivo e coeso.

Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados

Este capítulo visa essencialmente, apresentar os resultados mais importantes do estudo sobre a gestão dos conflitos nas organizações. Para o presente estudo foram utilizados dados recolhidos através de entrevista e inquérito por questionário junto dos colaboradores da empresa Construções Anildo & Irmãos Lda., organização em estudo.

Como técnicas de análise de dados foram utilizadas análise estatística descritiva e inferencial, univariada e multivariada, em virtude dos objetivos preconizados para o estudo.

O capítulo encontra-se subdividido em três seções. A primeira seção é respeitante ao conjunto de dados relativos ao nível de satisfação e o envolvimento no trabalho, em que analisa aspetos inerentes a motivação, como impulsionados pelo reconhecimento, incentivos adequados e um ambiente positivo.

Colaboradores valorizados demonstram maior motivação e comprometimento com a organização, resultando em maior produtividade. Estratégias para promover satisfação e engajamento são fundamentais para facilitar o crescimento pessoal e alcançar os objetivos organizacionais.

Na segunda seção descrevem-se dados relativos à perceção de conflitos, analisando aspetos ligados à sua natureza, identificação, treinamento e as formas de lidar com os conflitos. E, por fim, na última seção faz-se uma análise dos dados relativos à avaliação das formas de resolução dos conflitos, observando aspetos como *feedback* e formas de resolução de conflitos.

4.1. Apresentação da Empresa

A empresa em estudo intitula “Construções Anildo e Irmãos Lda.”, situada na zona de Ribeira Craquinha na cidade do Mindelo na ilha de São Vicente, onde concentra a maior parte das suas atividades. Pertence ao setor económico terciário, atua na área da construção civil, contudo passou a outras incorporações como obras públicas, produção e venda de blocos e inertes.

Foi criada em 2002, contudo, iniciou as suas operações em 2006. É uma sociedade por quotas, onde o principal sócio é Anildo Monteiro, detendo mais de 50% das ações e os restantes distribuídos entre os outros sócios.

O mercado da construção civil em Cabo Verde continua em expansão e é promissora, fazendo com que haja muitas empresas atuando neste setor. Como exemplo, os dados do INE mostram que no segundo trimestre de 2023 a taxa de variação trimestral do índice de produção na construção civil, foi de 1,4%, aumentando cerca de 9,4 pontos percentuais (p.p.) em relação ao trimestre anterior (INE, 2023). Perante este fato, as empresas atuantes neste setor devem

empreender de modo a marcar a diferença e garantir o seu lugar no mercado.

E neste contexto, atuando no mercado nacional, a empresa Construções Anildo e Irmãos Lda., ao longo dos anos, definiu estratégias de busca de maior competitividade e melhoria do seu desempenho optando pela diversificação de serviços, tendo atualmente áreas de atividades como:

- Construção Civil - execução de obras de construção civil, incluindo edifícios residenciais, comerciais e industriais, infraestruturas como estradas, seguindo normas técnicas e de segurança e promovendo o desenvolvimento urbano sustentável;
- Estaleiro de Blocos – produção, armazenamento e venda de blocos de concreto utilizados na construção civil, garantindo materiais de qualidade para obras;
- Estaleiro para Produção de Britas - produção e estoque de britas, que são materiais indispensáveis na construção de estradas, pavimentação e concretizem, assegurando o fornecimento de materiais granulares essenciais;
- Aluguer de Equipamentos - disponibilização de equipamentos como escavadeiras, camiões basculantes, betoneiras, entre outros, para uso temporário em obras, proporcionando flexibilidade e redução de custos para os clientes;
- Vendas de Inertes - comercialização de materiais inertes como areia, pedra britada e cascalho, fundamentais na composição de concretos, argamassas e no nivelamento de terrenos, garantindo o suprimento de materiais de construção de qualidade.

Em termos de recursos humanos, a empresa conta com cerca de trinta e seis colaboradores, sendo constituído por indivíduos de sexo masculino e somente quatro de sexo feminino que executam trabalhos administrativos. Os colaboradores desempenham diferentes funções de acordo com os serviços especializados, estando os serviços de gestão a cargo dos sócios.

Quanto a estruturas físicas, a empresa conta com uma infraestrutura diversas e estrategicamente posicionada para apoiar suas atividades. Seus escritórios estão situados na zona Ribeira de Craquinha, onde também está localizada a oficina onde se proceda a manutenção dos seus equipamentos. Ainda, na mesma zona localiza-se o estaleiro de produção de blocos proporcionando uma vantagem logística considerável, facilitando o acesso a materiais e serviços de construção. Além disso, a empresa mantém uma britadeira na zona da Baía das Gatas, um recurso crucial para a britagem e o tratamento de materiais na região.

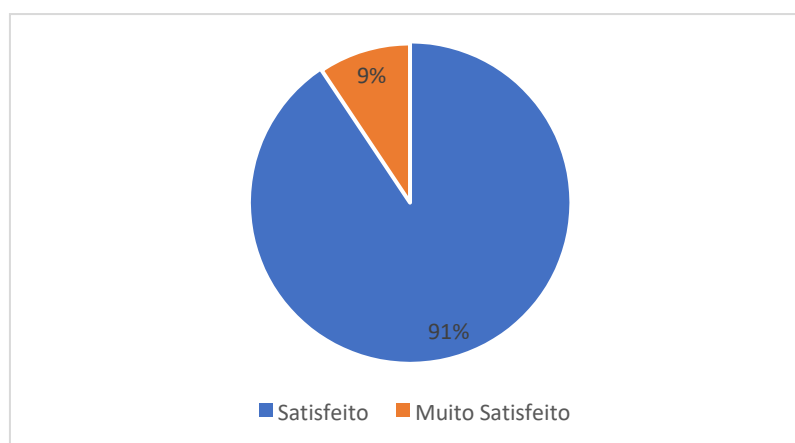
Essa disposição de instalações possibilita uma integração eficaz entre as diversas áreas da empresa, abrangendo administração, manutenção, produção e processamento, o que resulta em operações mais eficientes e aprimoradas.

4.2. Satisfação e o Envolvimento no Trabalho

Neste estudo, considerou-se útil descrever em primeiro o nível de motivação dos colaboradores, bem como os aspectos de envolvimento no trabalho. O envolvimento no trabalho, que reflete o comprometimento e entusiasmo dos colaboradores com suas responsabilidades e a organização, é fundamental para a produtividade e satisfação no trabalho, consistem em criar estratégias eficazes para promover o envolvimento incluem criar um ambiente positivo, reconhecer o desempenho, facilitar a comunicação aberta e oferecer oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional.

Conforme se descreve abaixo, pode-se observar um conjunto de aspectos que justificam suas satisfações.

Gráfico 5 - Nível de satisfação



Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

De acordo com o total dos inquiridos e considerando a satisfação no trabalho, verifica-se, no gráfico 5, que 91% relatam sentir-se satisfeitos, enquanto 9% afirmam estar muito satisfeito.

Os dados coletados revelam que, conforme mostrado no gráfico 5, 91% dos inquiridos se sentem satisfeitos com suas condições de trabalho, enquanto 9% se dizem muito satisfeitos. Esses resultados refletem uma tendência positiva em relação à satisfação no ambiente profissional. Contudo, é fundamental considerar que essa satisfação pode ser influenciada por diversos fatores, como o clima e a cultura organizacional, que são essenciais para a motivação e o engajamento dos funcionários. Ademais, um mercado de trabalho limitado pode fazer com que os colaboradores valorizem mais suas posições atuais, mesmo diante de áreas de insatisfação. Outro ponto a ser considerado é a estrutura familiar, como a presença de famílias

numerosas, que pode afetar a percepção de estabilidade e satisfação no trabalho. Assim, a análise desses resultados proporciona uma compreensão mais aprofundada das *nuances* que impactam a satisfação dos colaboradores e suas consequências para a organização.

Tabela 1 - Principais fatores que influenciam sua motivação no ambiente trabalho

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido Convivência c/ colegas	5	15,6	15,6	15,6
Trabalho em equipa	3	9,4	9,4	25,0
Fazer o que gosta	1	3,1	3,1	28,1
Sustente	1	3,1	3,1	31,3
Dominar as máquinas	1	3,1	3,1	34,4
Aprendizagem c/ colegas		6,3	6,3	40,6
Reconhecimento	1	3,1	3,1	43,8
Segurança, estabilidade, Crescimento	1	3,1	3,1	46,9
Objetivos pessoais	1	3,1	3,1	50,0
N/r	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Na tabela 1, quando questionado sobre a percepção para com os principais fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho equitativamente os colaboradores responderam as seguintes questões livremente, sendo que apenas 16 não responderam às questões.

Dos que responderam à questão, destacaram diversos fatores que valorizam no ambiente de trabalho. Cerca de 15,6% consideram importante um ambiente social positivo, enquanto 9,4% valorizam a colaboração interdepartamental para o trabalho em equipe. Apenas 3,1% mencionaram fazer o que gostam como relevante para sua motivação pessoal, indicando que a satisfação nas tarefas não é amplamente destacada.

Questões como sustentabilidade e competência técnica foram mencionadas por 3,1%, refletindo preocupações ambientais e habilidades operacionais. A troca de conhecimentos entre colegas foi valorizada por 6,3%, enquanto o reconhecimento do trabalho realizado foi destacado por apenas 3,1%. Segurança no emprego, estabilidade organizacional e oportunidades de crescimento foram consideradas essenciais por 3,1%, assim como o alcance de objetivos

pessoais para o desenvolvimento individual. Metade dos colaboradores optou por não responder (N/r), indicando uma diversidade de prioridades e percepções sobre o que é valorizado no ambiente de trabalho.

Tabela 2 - Conjunto de variáveis motivadores na organização

Questões	Respostas dadas			
	Sim	Não	Às Vezes	Total
Você se sente reconhecido(a) pelo seu desempenho e esforço no trabalho?	56,3%	37,5%	6,3%	100%
O ambiente de trabalho é saudável e estimulante?	100%	0%	0%	100%
Você acredita que suas habilidades e conhecimento são bem utilizados no trabalho?	71,9%	28,1%	0%	100%
Você tem oportunidades suficientes de crescimento e desenvolvimento profissional na organização?	56,3%	43,8%	0%	100%
Conheces as expetativas e metas da organização em relação ao seu trabalho?	53,1%	46,9%	0%	100%
Como é o relacionamento entre os membros da equipe em que você trabalha?	78,1%	21,9%	0%	100%
Você se sente seguro(a) no seu trabalho?	68,8%	31,3%	0%	100%
Existe um bom equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal?	93,8%	6,3%	0%	100%
A organização oferece benefícios e incentivos adequados?	50%	50%	0%	100%
Você recomendaria sua organização como um lugar bom para se trabalhar?	79,2%	20,8%	0%	100%

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Neste ponto com base no cruzamento das variáveis do gráfico, podemos observar as diferentes percepções de oportunidades na organização.

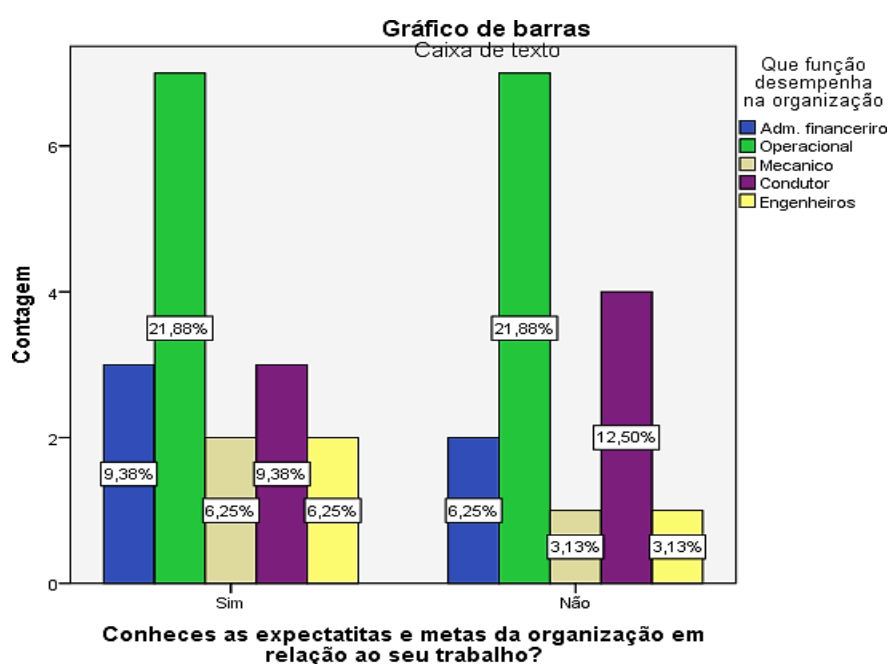
Há um conjunto de aspetos e fatores que impulsionam os níveis de satisfação, por exemplo os dados da tabela 2, que indicam uma correlação significativa entre sentir-se reconhecido pelo desempenho no trabalho e a percepção de um ambiente de trabalho saudável e estimulante. A maioria dos colaboradores 56,3% se sentem reconhecidos pelo seu desempenho, embora cerca de 37,5% responderam negativamente.

Ainda, todos 100% concordam que o ambiente de trabalho é saudável e estimulante.

Percepções de oportunidades na organização destacam a visão dos colaboradores sobre as possibilidades de crescimento, desenvolvimento profissional, e contribuição para os objetivos da empresa. Essas percepções influenciam diretamente o engajamento e a motivação dos colaboradores, impactando positivamente o ambiente de trabalho e a eficiência organizacional.

Outros aspetos como o relacionamento entre os membros da equipe, observa-se que 78,1% dos inquiridos responderam positivamente a interação entre colegas de trabalho, enquanto 21,9% têm uma visão menos satisfatória, enquanto o dado nos permite observar que há uma ligação entre um bom relacionamento interpessoal na equipe e o sentimento de segurança no ambiente de trabalho. Colaboradores que experimentam um ambiente positivo geralmente relatam maior segurança em suas atividades laborais. No entanto, é importante destacar que uma parcela significativa dos colaboradores 31,3% ainda enfrenta inseguranças em suas funções, mesmo em um ambiente de trabalho harmonioso.

Gráfico 6 - Expetativas e metas da organização em relação ao seu trabalho



Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Um fator que afeta a satisfação dos colaboradores é o conhecimento sobre as expetativas e metas da organização em relação ao seu trabalho. Conforme os dados 53,1% dos colaboradores afirmam conhecer essas metas, enquanto 46,9% não têm essa informação.

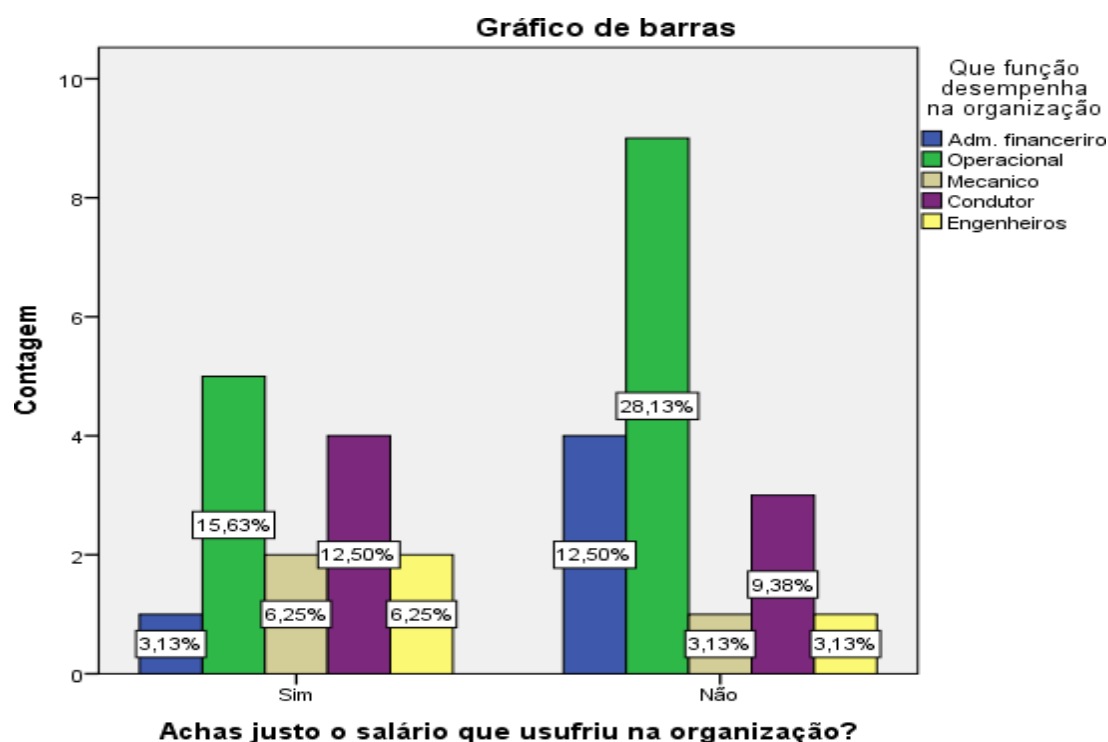
Entre os que se dizem cientes, a distribuição por setores é a seguinte: 9,38% pertencem ao setor administrativo, 21,8% ao operacional, 9,3% são condutores e 6,5% são engenheiros. Em contrapartida, entre os que não conhecem as metas, 6,25% estão no administrativo e financeiro, 21,8% no operacional, 3,1% no mecânico, 12,5% nos condutores e 3,1% nos engenheiros.

Analisando a percepção de oportunidades de desenvolvimento, observa-se uma grande variação entre os setores. No administrativo financeiro, a percepção é de 3,13%, enquanto no operacional chega a 25%. O setor mecânico apresenta 6,25%, os condutores 12,50% e os engenheiros 9,38%. No total, 43,8% dos entrevistados indicam que não possuem oportunidades suficientes na organização, com as maiores lacunas identificadas nos setores operacional (18,75%), administrativo financeiro (12,50%), condutores (9,38%) e mecânico (3,13%).

Não obstante as razões apresentadas pelos inquiridos que afetam nas suas motivações, foram questionados sobre os salários e benefícios que recebem na empresa. Quanto questionado sobre a opinião dos colaboradores dos seus salários usufruídos na organização, cerca de 43,8% dizem que o salário é justo e 47,2 % dizem não ser.

Conforme o gráfico nº 7 abaixo, dos colaboradores que responderam positivamente, um total de 3,13% são do departamento administrativo, 15,63% são operacionais, 6,25% são mecânicos, 12,50% são condutores e 6,25 % são engenheiros. Contudo, quando se analisa os que responderam negativamente, observa-se que 12,50% são da administração e financeira, 28,13% são operacionais, 3,13% são mecânicos, 9,38% são condutores e 3,13% são engenheiros.

Gráfico 7 - Salário justo



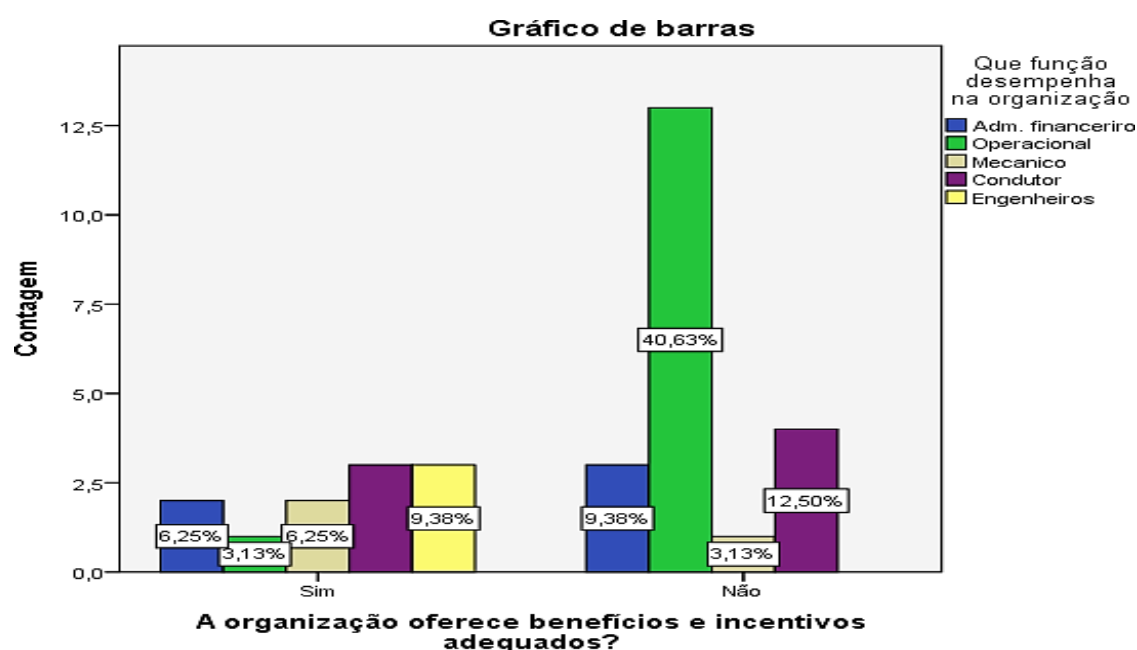
Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Quando questionados sobre os benefícios oferecidos pela organização, 34,4% dos inquiridos afirmam recebê-los, enquanto 64,6% dizem que não. Dentre os que recebem, 6,25% pertencem à administração e financeiro, 3,13% ao setor operacional, 6,25% são mecânicos e 9,38% são engenheiros. Por outro lado, entre os que não recebem, 9,38% são da administração e

financeiro, 40,63% do setor operacional, 3,13% são engenheiros e 12,50% são condutores, como mostrado no gráfico abaixo.

Além dos benefícios, o salário é crucial para a motivação e retenção dos colaboradores. Políticas salariais justas e transparentes valorizam o esforço dos funcionários e promovem equidade. Quando os salários estão alinhados com o mercado e as contribuições, a satisfação e o engajamento aumentam. Assim, a combinação de benefícios com uma política salarial eficaz é essencial para fortalecer a valorização e o comprometimento dos funcionários com a organização.

Gráfico 8 - Benefícios e incentivos



Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

4.2.1. Valorização e reconhecimento do ambiente organizacional

Tabela 3 - Você sente valorizado pela organização em que trabalha

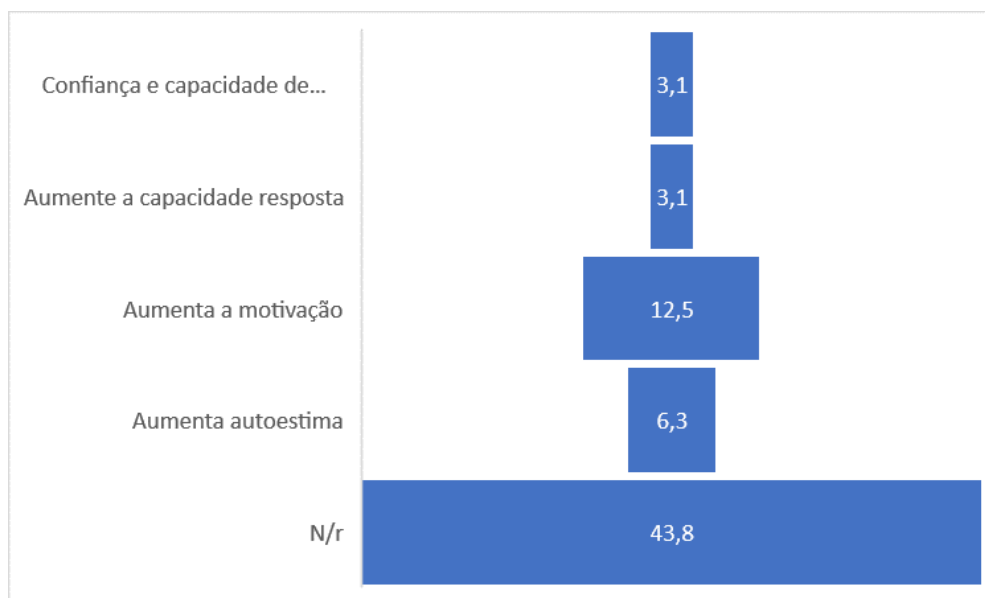
Opção resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	18	56,3%
Não	12	37,5%
Às vezes	2	6,3%
Total	32	100%

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

O reconhecimento no trabalho desempenha um papel fundamental na valorização da atividade dos colaboradores dentro de uma organização. Quando os indivíduos recebem reconhecimento pelo seu desempenho e contribuições, isso não apenas valida seus esforços, mas também fortalece a sua conexão emocional com o trabalho e a organização como um todo. Quando

questionados, se sentem valorizados pela organização em que trabalham, a maioria dos inquiridos, 56,3% escolheu "Sim", indicando uma forte preferência por essa resposta em relação às outras opções disponíveis. A categoria "Não" recebeu 37,5% das respostas, enquanto "Às vezes" foi a escolha menos frequente, com 6,3%.

Gráfico 9 - Importância do reconhecimento e recompensa para você no ambiente de trabalho, em percentagem.



Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Ainda, questionou-se aos colaboradores sobre a opinião sobre a importância do reconhecimento e a recompensa no ambiente de trabalho, pelo que neste quesito verifica-se que 25% responderam à questão, 43,7% dizem não saber responder à questão, enquanto 31,3% não responderam.

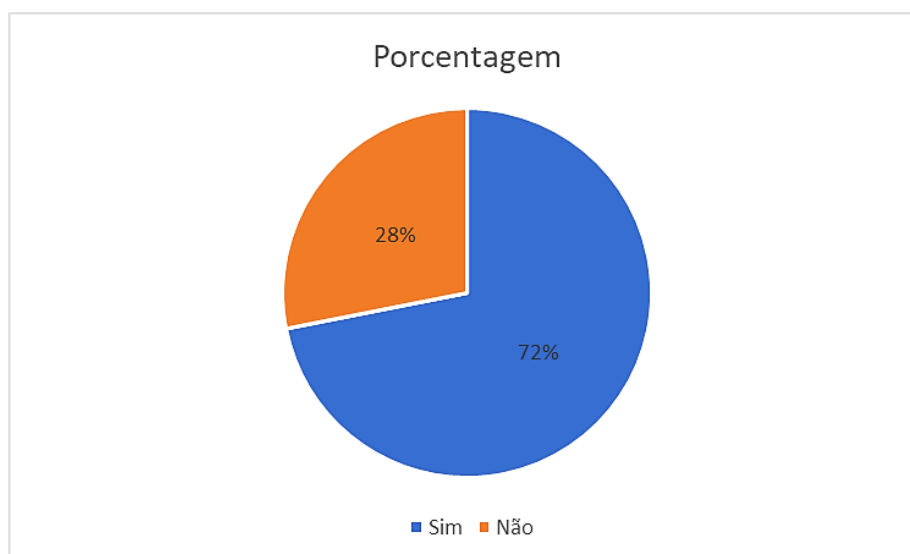
Dos que responderam positivamente sobre a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho, 3,1% acreditam que o reconhecimento contribui para aumentar a confiança e a capacidade de decisão dos colaboradores, indicando uma visão minoritária nesse aspeto específico, no que diz, aumenta a capacidade de resposta 3,1% mencionam que o reconhecimento pode melhorar a capacidade de resposta dos colaboradores, refletindo uma opinião similarmemente minoritária.

No que se refere ao aumento da motivação, 12,5% dos participantes reconhecem que o reconhecimento tem um impacto positivo na motivação dos colaboradores, sendo este um aspeto mais amplamente reconhecido em comparação aos anteriores.

Sobre o aumento da autoestima 6,3% dos participantes afirmam que o reconhecimento contribui para aumentar a autoestima dos colaboradores. Muitos dos inquiridos dizem não saber responder à questão, uma parcela significativa, 43,8%, não forneceu uma resposta específica

sobre os efeitos do reconhecimento.

Gráfico 10 - Habilidades e conhecimento são bem utilizados no trabalho?



Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Foi questionado aos inquiridos, na questão 10, se as suas habilidades e conhecimento são bem utilizados no trabalho. Pensa-se que as habilidades envolvem competências técnicas e as qualidades necessárias para uma execução eficaz das tarefas, promovendo eficiência operacional. Os dados indicam que a maioria dos participantes, 72% concordou com a afirmação ou a questão apresentada, enquanto uma minoria, 28% discordou. Isso sugere um consenso significativo entre os respondentes em relação ao tema da pesquisa. A alta percentagem de respostas positivas reflete uma forte concordância com o que foi apresentado, destacando a importância do contexto da pergunta.

Tabela 4 - Você recomendaria sua organização como um lugar para se trabalhar?

Opção Resposta	Frequência	Percentagem
Sim	19	79,2%
Não	13	20,8%
Total	32	100%

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A Tabela nº 4 mostra que, entre os 32 colaboradores entrevistados, 79,2% recomendariam a organização como um bom lugar para trabalhar, refletindo uma percepção maioritariamente positiva do ambiente organizacional. No entanto, 20,8% não fariam essa recomendação, o que aponta para a existência de insatisfações possivelmente ligadas à gestão de pessoas, comunicação ou liderança. Assim, apesar da avaliação global ser favorável, é importante que a organização investigue essas críticas para promover melhorias no ambiente de trabalho.

4.2.2. Desafios e expectativas

Tabela 5 - Desafios enfrentados no trabalho

Opções respostas	Porcentagem
Dinâmica e capacidade de reação	3,1%
Comunicação interna	9,4%
Manobras perigosas	3,1%
Pressão	21,9%
Sem respeito p/ outras opiniões	3,1%
Horário demasiado	9,4%
Execução de obras	3,1%
N/R	46,9%
Total	100%

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A Tabela nº 5 apresenta uma análise dos desafios enfrentados no ambiente de trabalho, com base nas respostas dos participantes. Dos 32 respondentes, 46,9% dos participantes optou por não responder especificamente aos desafios, indicando um desinteresse ou complexidade na questão. Dos que responderam, de entre os desafios mencionados, a pressão no trabalho se destaca significativamente, sendo mencionada por 21,9% dos respondentes, o que sugere um ambiente onde a carga de trabalho pode ser intensa e impactar a experiência dos colaboradores. A comunicação interna também emerge como um desafio, relatado por 9,4%, o que indica dificuldades na transmissão eficaz de informações dentro da organização. Outros desafios menos frequentemente mencionados incluem a dinâmica e capacidade de reação, manobras perigosas, falta de respeito para com outras opiniões, horários excessivos e execução de obras, cada um representando 3,1% das respostas válidas. A análise acumulativa revela que, mesmo com a variedade de desafios mencionados, a pressão e a comunicação interna destacam-se como áreas críticas que podem exigir atenção prioritária para melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores, podemos também evidenciar os horários excessivos e execução de obras.

Tabela 6 - Mostra os desafios enfrentados por diferentes funções na organização

Desafios enfrentados no trabalho * Que função desempenha na organização - Tabulação Cruzada						
Desafios enfrentados no trabalho	Que função desempenha na organização?					Total
	Adm. Financeiro	Operacional	Mecânico	Condutor	Engenheiros	
Dinâmica e capacidade de reação	0	0	0	1	0	1
Comunicação Interna	2	1	0	0	0	3
Manobras Perigosas	0	0	0	1	0	1
Pressão	1	4	0	2	0	7
Sem respeito p/ outras opiniões	0	0	1	0	0	1
Horário demasiado	0	3	0	0	0	3
Execução de obras	0	0	0	0	1	0
N/R	2	6	2	3	2	15
Total	5	14	3	7	3	32

Fonte: Elaboração própria

A Tabela nº6, numa análise mais detalhada dos dados mostra que os desafios enfrentados por diferentes funções na organização revelam padrões críticos que precisam de atenção. Para a Administração Financeira, os principais desafios são "Comunicação Interna" (2 vezes) e "Pressão" (1 vez), com respostas "N/R" indicando falta de clareza sobre os desafios enfrentados. Na função operacional, os desafios mais frequentes são "Pressão" (4 vezes) e "Horário demasiado" (3 vezes), e a alta quantidade de respostas "N/R" sugere dificuldades em definir ou articular os problemas. Para os Mecânicos relatam desafios como "Sem respeito por outras opiniões" e "Execução de obras", ambos citados uma vez, refletindo uma menor diversidade de problemas. Condutores enfrentam "Pressão" (2 vezes) e "Manobras perigosas" (1 vez), com respostas "N/R" sugerindo uma falta de clareza nos desafios específicos. Para os Engenheiros, o desafio mais citado é "Execução de obras" (1 vez), com respostas "N/R" indicando que os desafios nesta função são menos evidentes.

Tabela 7 - Identificação de conflitos

Que função desempenha na organização	Identificação de Conflitos: a. Você se sente confortável em identificar e lidar com os conflitos quando eles surgem?				
	Sim, sempre	Na maioria das vezes	Às vezes	Raramente	Total
Adm. Financeiro	1	2	2	0	5
Operacional	1	5	4	4	14
Mecânico	1	0	2	0	3
Condutor	1	6	0	0	7
Engenheiros	2	0	0	1	3
Total	6	13	8	5	32

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A análise da Tabela nº 7 dos dados sobre o conforto dos colaboradores na gestão de conflitos, revela variações significativas entre funções.

A função operacional mostra maior diversidade nas respostas, com colaboradores se sentindo confortáveis "na maioria das vezes" (5), "às vezes" (4) e "raramente" (4). Isso indica uma necessidade de melhorar o suporte e treinamento. Os Condutores destacam-se positivamente, com a maioria (6 de 7) se sentindo confortáveis "na maioria das vezes", sugerindo boa preparação para lidar com conflitos. Já os colaboradores da Administração Financeira e dos Engenheiros relatam um conforto mais baixo, com a Administração Financeira apresentando desconforto generalizado e os Engenheiros enfrentando maiores dificuldades. Essas áreas precisam de suporte adicional e treinamento específico. A função Mecânica também requer atenção, pois, apesar de um funcionário indicar conforto "sempre", o desconforto reportado "às vezes" sugere necessidade de maior suporte. A organização deve focar em treinamento e suporte para as funções com maior desconforto (Operacional, Mecânica e Engenharia), enquanto continua monitorando e mantendo o suporte para os Condutores e Administração Financeira. Isso ajudará a melhorar a capacidade de lidar com conflitos e promover um ambiente de trabalho mais produtivo.

Tabela 8 - Você tem oportunidades suficientes de crescimento e desenvolvimento profissional na organização?

Opção resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	18	56,3
Não	14	43,8
Total	32	100,0

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A Tabela nº 8 nos indica que dos 32 participantes analisados quanto às oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa, a maioria respondeu afirmativamente. Ou seja, 56,3% afirmaram sentir-se bem atendidos neste aspeto, enquanto 43,8% indicaram não ter oportunidades suficientes.

Essa divisão revela uma perceção variada entre os colaboradores, sobre as oportunidades oferecidas pela empresa. A análise sugere que, embora mais de metade dos respondentes perceba oportunidades adequadas para crescimento, uma parte significativa ainda percebe limitações nesse aspeto.

Tabela 9 - Mostra os desafios enfrentados por diferentes funções na organização

Que função desempenha na organização?	Você tem oportunidades suficientes de crescimento e desenvolvimento profissional na organização?		Total
	Sim	Não	
Adm. Financeiro	1	4	5
Operacional	8	6	14
Mecânico	2	1	3
Condutor	4	3	7
Engenheiros	3	0	3
Total	18	14	32

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A Tabela nº 9 acima, mostra que quando pormenorizado, a análise das variáveis sobre oportunidades de crescimento profissional e funções exercidas na organização, releva que para os inquiridos de Administração Financeira, dos 5 colaboradores respondeu, apenas 1 sente que há oportunidades adequadas para crescimento, enquanto 4 consideram que as oportunidades são insuficientes. Para o grupo de operacional, dos 14 colaboradores que responderam, 8 acreditam que têm oportunidades adequadas, e 6 não compartilham dessa visão. No que refere aos colaboradores que exercem as funções de Mecânico, numa amostra de 3 colaboradores, 2 acreditam ter oportunidades suficientes para crescimento, e 1 não vê assim. Para os Condutores, 7 condutores, 4 acreditam que há oportunidades adequadas, e 3 não.

A divisão quase equilibrada revela uma percepção mista, indicando a necessidade de explorar mais as preocupações dos colaboradores insatisfeitos para melhorar as oportunidades.

Engenheiros: todos os 3 engenheiros que responderam acreditam ter oportunidades suficientes, refletindo uma percepção positiva e bem-sucedida das práticas de desenvolvimento nesta função.

Tabela 10 - Conheces as expectativas e metas da organização em relação ao seu trabalho

Opção resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	17	53,1
Não	15	46,9
Total	32	100

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A análise revela que há uma divisão equilibrada entre os colaboradores quanto ao conhecimento das expectativas e metas da organização em relação ao seu trabalho. Enquanto 53,1% dos participantes afirmam estar cientes dessas diretrizes, 46,9% indicam não ter esse conhecimento.

Tabela 11 - Cruzamento de duas variáveis: oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e funções desempenhadas

Você tem oportunidades suficientes de crescimento e desenvolvimento profissional na organização?	Que função desempenha na organização					Total
	Adm. financeiro	Operacional	Mecânico	Condutor	Engenheiros	
Sim	1	8	2	4	3	18
Não	4	6	1	3	0	14
Total	5	14	3	7	3	32

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Os resultados da análise das respostas dos participantes destacam a variação significativa nas percepções sobre oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional entre diferentes funções na organização. Os engenheiros se destacam como o único grupo onde todos os respondentes relataram ter oportunidades suficientes. Em contraste, funções como administrativo financeiro e mecânico mostraram uma proporção maior de respondentes indicando a falta de oportunidades suficientes (4 de 5 e 1 de 3, respectivamente).

A função operacional apresentou uma divisão mais equilibrada, com 8 dos 14 respondentes relatando ter oportunidades suficientes, enquanto 6 mencionaram não ter. Na função de condutores, 4 dos 7 respondentes afirmaram ter oportunidades suficientes, enquanto 3 disseram o contrário.

Tabela 12 - Cruzamento de dois variáveis: Conhecimento expectativas e metas e funções desempenhadas

Conheces as expectativas e metas da organização em relação ao seu trabalho?	Que função desempenha na organização					Total
	Adm. financeiro	Operacional	Mecânico	Condutor	Engenheiros	
Sim	3	7	2	3	2	17
Não	2	7	1	4	1	15
Total	5	14	3	7	3	32

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A Tabela nº 12 apresenta o conhecimento dos colaboradores sobre as expectativas e metas da organização, com 32 entrevistados. Desses, 17 estão cientes das metas e 15 não. Na Administração Financeira, 3 colaboradores conhecem as expectativas, enquanto 2 não, indicando bom alinhamento. Na função operacional, a situação é equilibrada, com 7 colaboradores cientes e 7 sem esse conhecimento, sugerindo a necessidade de melhorar a comunicação e capacitação. Nos grupos de Mecânicos, Condutores e Engenheiros, a maioria também conhece as expectativas, mas um número reduzido de colaboradores destaca a importância de monitorar essas áreas.

A Tabela nº 12 apresenta ainda, uma análise detalhada das percepções dos colaboradores quanto ao conhecimento das expectativas e metas da organização, segmentadas por suas respectivas funções. Os resultados revelam variações significativas:

Os Engenheiros demonstram uma visão unânime e positiva, com todos os participantes afirmando conhecer as expectativas e metas da organização. Isso sugere uma comunicação interna eficaz nesse grupo específico, facilitando um alinhamento claro e consistente com os objetivos organizacionais.

A função operacional revela uma divisão equilibrada: metade dos respondentes está ciente das expectativas e metas, enquanto a outra metade não está. Essa divisão indica a necessidade de melhorias na comunicação organizacional dentro desta função para garantir que todos os membros estejam igualmente informados e alinhados com os objetivos da empresa.

Por outro lado, as funções de Administrativo Financeiro, Mecânico e Condutor apresentam uma proporção maior de colaboradores que não conhecem as expectativas e metas da organização em comparação aos que conhecem. Isso sugere desafios na comunicação ou na transparência das metas específicas para esses grupos. Melhorar a clareza e a acessibilidade das informações pode ser crucial para aumentar o entendimento e o engajamento desses colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

Tabela 13 - Que função desempenha na organização * Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho? Tabulação cruzada

Que função desempenha na organização?	Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho?			Total
	Nunca	Raramente	As vezes	
Adm. Financeiro	3	1	1	5
Operacional	3	1	10	14
Mecânico	1	0	2	3
Condutor	2	2	3	7
Engenheiros	2	0	1	3
Total	11	4	17	32

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A Tabela nº 13, oferece um panorama detalhado da frequência de conflitos em diversas funções dentro da organização, destacando variações que refletem a dinâmica interna de cada área.

Na Administração Financeira, a maioria dos colaboradores (3 de 5) não relata enfrentar conflitos, o que sugere um ambiente de trabalho geralmente harmonioso. Contudo, a existência de alguns conflitos ocasionais indica a necessidade de monitoramento contínuo para preservar um clima positivo. Na função Operacional, observa-se a maior frequência de conflitos, com 10 dos 14 colaboradores indicando que enfrentam conflitos "às vezes". Apenas 3 funcionários relatam nunca ter conflitos.

Essa alta frequência evidencia a necessidade urgente de melhorias na comunicação e na gestão da equipe para reduzir a ocorrência de conflitos. Para a função Mecânico, embora a amostra seja pequena, a análise revela que 1 dos 3 colaboradores nunca enfrenta conflitos, enquanto 2 enfrentam conflitos "às vezes". A menor frequência de conflitos, aliada ao tamanho reduzido da amostra, sugere que os mecânicos experienciam menos conflitos em comparação com outras funções. Nos Condutores, a frequência de conflitos varia significativamente: 2 enfrentam conflitos "nunca", 2 "raramente" e 3 "às vezes". Essa diversidade nas experiências de conflitos sugere a necessidade de uma análise mais detalhada para compreender as causas e implementar medidas adequadas. Por fim, na função Engenharia, todos os engenheiros, exceto um, relatam enfrentar conflitos "nunca" ou "às vezes". Isso indica um ambiente de trabalho bastante estável, possivelmente devido a práticas eficazes de resolução de conflitos e uma boa dinâmica de equipe.

Tabela 14 - Que função desempenha na organização * Como você descrevia a natureza dos conflitos que ocorrem em vossa organização?

Que função desempenha na organização?	Como você descrevia a natureza dos conflitos que ocorrem em vossa organização? (Marque todas as opções que se aplicam)				Total
	Tabulação cruzada				
	Conflitos interpessoais	Conflitos de Interesse	Conflitos de comunicação	Conflitos de Liderança	
Adm. Financeiro	0	2	2	1	5
Operacional	1	4	4	5	14
Mecânico	0	1	2	0	3
Condutor	0	1	6	0	7
Engenheiros	0	0	2	1	3
Total	1	8	16	7	32

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

A análise dos conflitos na organização, segmentada por função, revela padrões distintos e interrelacionados.

Na Administração Financeira, dos 5 colaboradores, 2 enfrentaram conflitos de interesse, 2 conflitos de comunicação e 1 conflito de liderança, sem relatos de conflitos interpessoais. Essa distribuição indica que, na Administração Financeira, os principais desafios são associados a divergências de interesse e problemas de comunicação, com menos incidência de conflitos de liderança. Em contraste, a função Operacional, com 14 colaboradores, apresenta uma gama mais ampla de conflitos: 1 conflito interpessoal, 4 de interesse, 4 de comunicação e 5 de liderança. A predominância de conflitos de liderança e comunicação sugere que esta função lida

com uma variedade maior de problemas, com ênfase na necessidade de melhorar a gestão e a comunicação dentro da equipe. A função Mecânico, com 3 colaboradores, mostra que 1 enfrenta conflitos de interesse e 2 de comunicação, sem conflitos interpessoais ou de liderança. Isso sugere que, na função Mecânico, as questões de comunicação e interesses são os principais focos de conflito, diferenciando-se das outras funções pela ausência de problemas interpessoais e de liderança.

Para os Condutores, dos 7 colaboradores, 1 relatou conflito de interesse e 6 de comunicação, sem conflitos interpessoais ou de liderança. A alta frequência de conflitos de comunicação nesta função aponta para desafios significativos nessa área, que precisam ser abordados para melhorar a eficácia da equipe. Por fim, entre os Engenheiros, dos 3 colaboradores, 2 relataram conflitos de comunicação e 1 de liderança, sem conflitos interpessoais ou de interesse. Isso indica que, para os engenheiros, os conflitos estão mais concentrados na comunicação e liderança, refletindo a necessidade de estratégias para fortalecer essas áreas.

4.3. Percepção de Conflitos

Tabela 15 - Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho

Opção resposta	Frequência	Porcentagem
Nunca	11	34,4%
Raramente	4	12,5%
As vezes	17	53,1%
Total	32	100%

Fonte: [Resultados da Investigação (SPSS)]

Os resultados da Tabela nº 15 revelam que conflitos são comuns na empresa estudada, com a maioria dos colaboradores enfrentando-os frequentemente ou ocasionalmente. A frequência varia, sendo que 53,1% relataram enfrentar conflitos às vezes e 34,4% nunca experienciam conflitos. Apenas 12,5% mencionaram enfrentá-los raramente.

Tabela 16 - Frequência de conflitos com base no tempo de experiência dos colaboradores

Idade	Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho?			Total
	Nunca	Raramente	Às vezes	
16 – 21	1	0	0	1
22 – 26	4	1	2	7
27 – 31	0	0	1	1
32 – 37	2	1	5	8
38 – 42	1	1	3	5
43 – 47	1	0	5	6
48 – 52	2	1	1	4
Total	11	4	17	32

Fonte: Elaboração própria

A Tabela nº 16, mostra a frequência de conflitos no ambiente de trabalho, categorizada por idade. Foram registradas 32 respostas, com 17 colaboradores relatando conflitos "Às vezes", enquanto 11 e 4 indicaram "Nunca" e "Raramente", respectivamente.

Os dados indicam que colaboradores mais jovens (16 a 26 anos) relatam menos conflitos, enquanto os de 32 a 42 anos enfrentam mais situações conflituosas. A análise sugere que a experiência e a maturidade influenciam como os colaboradores percebem e lidam com conflitos, com os mais experientes demonstrando maior compreensão e exposição a essas situações.

Na distribuição por idade, destacam-se:

- **16 a 21 anos:** 1 colaborador que nunca enfrenta conflitos.
- **22 a 26 anos:** 7 respostas, com 4 raramente e 2 "Às vezes".
- **27 a 31 anos:** 1 colaborador mencionando conflitos "Às vezes".
- **32 a 37 anos:** O grupo que mais relata conflitos, com 8 respostas (2 "Nunca", 1 "Raramente" e 5 "Às vezes").
- **38 a 42 anos:** 3 colaboradores relatando conflitos "Às vezes".
- **43 a 47 anos:** 5 "Às vezes" e 1 "Nunca".
- **48 a 52 anos:** 4 relatando conflitos "Às vezes".

Tabela 17 - Há quanto tempo trabalha na organização * Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho? Tabulação cruzada

Há quanto tempo trabalha na organização?	Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho?			Total
	Nunca	Raramente	As vezes	
menos de 1 ano	2	1	3	6
1 a 3	4	0	4	8
4 a 6	1	2	1	4
7 a 9	2	0	2	4
mais de 10 anos	2	1	7	10
Total	11	4	17	32

Fonte: Elaboração própria

A análise da frequência de conflitos conforme Tabela nº 17, com base no tempo de experiência dos colaboradores revela os seguintes padrões:

Dos 6 novos colaboradores, a maioria, 3 enfrenta conflitos "às vezes", com 2 “nunca enfrentando” e 1 “enfrentando raramente”. Isso sugere que a adaptação ao ambiente de trabalho ainda está em progresso. Entre os 8 colaboradores, 4 relatam “nunca” enfrentar conflitos e 4 enfrentam "às vezes".

A distribuição equilibrada indica que conflitos ainda ocorrem, mesmo com experiência intermediária. Dos 4 colaboradores com essa experiência, 1 “nunca” enfrenta conflitos, 2 enfrentam “raramente” e 1 enfrenta "às vezes". Esta faixa apresenta conflitos mais raros, indicando uma possível estabilização no ambiente de trabalho. Entre os 4 colaboradores, 2 relatam nunca enfrentar conflitos e 2 enfrentam "às vezes". A frequência de conflitos é semelhante à dos colaboradores mais novos, sugerindo que a experiência adicional não elimina completamente os conflitos.

Entre os 10 colaboradores com mais de 10 anos de experiência, 7 enfrentam conflitos "às vezes", 2 “nunca” enfrentam e 1 enfrenta “raramente”. Esta faixa tem a maior proporção de conflitos, o que pode indicar uma maior exposição ou uma percepção mais crítica ao longo do tempo.

Tabela 18 - Identificação de Conflitos: a. Você se sente confortável em identificar e lidar com os conflitos quando eles surgem?

Há quanto tempo trabalha na organização	Sim, sempre	Na maioria das vezes	Às vezes	Raramente	Total
menos de 1 ano	3	2	1	0	6
1 a 3	0	4	3	1	8
4 a 6	0	2	2	0	4
7 a 9	2	1	1	0	4
mais de 10 anos	1	4	1	4	10
Total	6	13	8	5	32

Fonte: Elaboração própria

O estudo dos dados sobre o conforto dos colaboradores na gestão de conflitos, segmentados por tempo de serviço, revela padrões distintos.

Colaboradores com menos de 1 ano de experiência mostram alta confiança, com a maioria se sentindo confortável "sempre" ou "na maioria das vezes". Isso indica uma rápida adaptação e boa capacidade inicial para lidar com conflitos. Para aqueles com 1 a 3 anos de experiência, a confiança é mais variável. A maioria se sente confortável "na maioria das vezes", mas uma parcela significativa enfrenta desafios, evidenciada por respostas "às vezes" e "raramente". Os colaboradores com 4 a 6 anos de serviço apresentam um nível de conforto relativamente estável, embora alguns ainda possam precisar de suporte adicional. Entre os colaboradores com 7 a 9 anos de experiência, a maioria se sente confortável "sempre" ou "na maioria das vezes", sugerindo que a experiência contribui para maior confiança na gestão de conflitos.

Os colaboradores com mais de 10 anos de experiência mostram um perfil diversificado, com um equilíbrio entre conforto "na maioria das vezes" e "raramente". Isso pode refletir a complexidade crescente dos conflitos ou a necessidade de atualizar as estratégias de gestão.

Tabela 19 - Como você descrevia a natureza dos conflitos que ocorrem em vossa organização

Opções de resposta	Frequência	Porcentagem
Conflitos interpessoais	1	3,1%
Conflitos de Interesse	8	25,0%
Conflitos de comunicação	16	50,0%
Conflitos de Liderança	7	21,9%
Total	32	100%

Fonte: Elaboração própria

Conforme Tabela nº19 os resultados da análise enfatizam que a comunicação é um elemento central nas dinâmicas internas da organização, seguida por questões de interesses divergentes e, em menor medida, desafios relacionados à liderança.

Conflitos de comunicação foram destacados como os mais frequentes, mencionados por 50% dos colaboradores. Conflitos de interesse foram reportados por 25% dos entrevistados, enquanto conflitos de liderança foram mencionados por 21.9%. Conflitos interpessoais foram os menos citados, representando apenas 3.1% das respostas.

Tabela 20 - Frequência de conflitos com base no tempo de experiência dos colaboradores

Idade	Com que frequência você se depara com conflitos no ambiente de trabalho?			Total
	Nunca	Raramente	As vezes	
16 – 21	1	0	0	1
22 – 26	4	1	2	7
27 – 31	0	0	1	1
32 – 37	2	1	5	8
38 – 42	1	1	3	5
43 – 47	1	0	5	6
48 – 52	2	1	1	4
Total	11	4	17	32

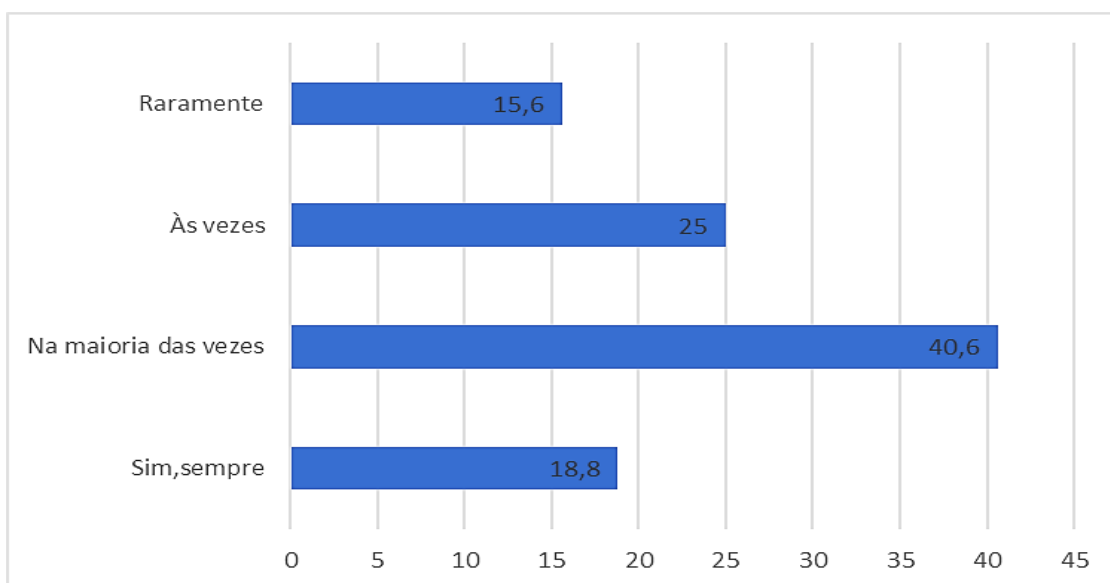
Fonte: Elaboração própria

A análise da frequência de conflitos no ambiente de trabalho, conforme a faixa etária dos colaboradores, revela os seguintes padrões:

O único colaborador nesta faixa etária relatou nunca enfrentar conflitos. Embora a amostra seja pequena, o dado sugere que essa faixa etária pode ter uma experiência sem conflitos no ambiente de trabalho. Entre os 7 colaboradores desta faixa etária, 4 relatam nunca enfrentar conflitos, 1 enfrenta raramente e 2 enfrentam conflitos às vezes. A maioria dos colaboradores desta faixa etária não enfrenta conflitos frequentemente, mas há uma parte que lida com conflitos ocasionais.

O único colaborador nesta faixa relatou enfrentar conflitos às vezes. Com uma amostra pequena, os dados não permitem uma análise abrangente, mas indicam que a experiência de conflitos pode ser isolada nessa faixa etária. Dos 8 colaboradores desta faixa etária, 2 relatam nunca enfrentar conflitos, 1 enfrenta raramente e 5 enfrentam conflitos às vezes. Esta faixa etária mostra uma maior incidência de conflitos, com a maioria enfrentando-os ocasionalmente. Entre os 5 colaboradores, 1 relatou nunca enfrentar conflitos, 1 enfrenta raramente e 3 enfrentam conflitos às vezes. A frequência de conflitos é relativamente alta, com a maioria enfrentando-os ocasionalmente. Dos 6 colaboradores, 1 relatou nunca enfrentar conflitos, nenhum enfrenta raramente e 5 enfrentam conflitos às vezes. Esta faixa etária tem a maior proporção de colaboradores que enfrentam conflitos regularmente. Entre os 4 colaboradores desta faixa, 2 relatam nunca enfrentar conflitos, 1 enfrenta raramente e 1 enfrenta conflitos às vezes. A frequência de conflitos é relativamente baixa, com uma distribuição equilibrada entre aqueles que nunca enfrentam conflitos e aqueles que enfrentam ocasionalmente.

Gráfico 11 - Você se sente confortável em identificar e lidar com os conflitos quando eles surgem



Fonte: Elaboração própria

Os resultados indicam que uma parcela significativa dos colaboradores da organização possui habilidades satisfatórias para lidar com conflitos no ambiente de trabalho. Cerca de 18,8% dos colaboradores afirmaram sentir-se confortáveis sempre ao lidar com conflitos, enquanto 40,6% mencionaram estar confortáveis na maioria das vezes. Além disso, 25,0% dos entrevistados relataram sentir-se confortáveis apenas às vezes, e 15,6% afirmaram lidar com conflitos raramente.

Tabela 21 - Você acredita que a organização fornece recursos adequados para lidar com conflitos de forma eficaz

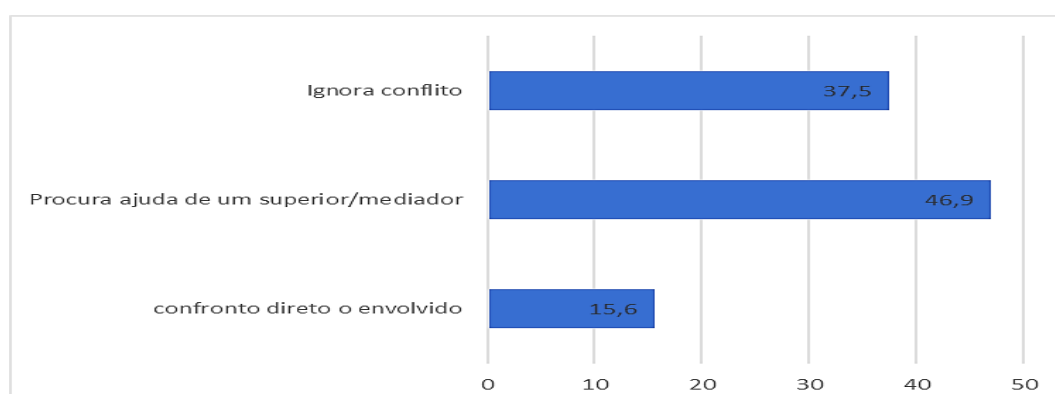
Opção resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	17	53,1%
Não	13	40,6%
Não sei	2	6,3%
Total	32	100%

Fonte: Elaboração própria

Os dados revelam que os colaboradores têm percepções variadas sobre os recursos disponibilizados pela organização para lidar com conflitos. Uma maioria significativa, correspondendo a 53,1%, acredita que a organização oferece recursos adequados para resolver conflitos de maneira eficaz, indicando que se sentem apoiados pelas estruturas existentes. Por outro lado, 40,6% dos entrevistados responderam que os recursos fornecidos pela organização não são suficientes para gerenciar conflitos de forma eficaz. Isso sugere que uma parte considerável dos colaboradores percebe limitações ou áreas onde melhorias podem ser necessárias na gestão de conflitos. Por fim, apenas 6,3% dos colaboradores responderem que não sabem.

4.4. Resolução de Conflitos

Gráfico 12 - Como você geralmente lida com conflitos no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria

O gráfico nº 12 os dados revelam que os colaboradores adotam três principais abordagens para lidar com conflitos no ambiente de trabalho. A maioria, representando 46.9%, prefere procurar ajuda de um superior ou mediador para resolver conflitos. Em segundo lugar, 37.5% dos colaboradores relataram que às vezes optam por ignorar o conflito. Por fim, 15.6% dos entrevistados lidam com conflitos através do confronto direto com a pessoa envolvida.

Tabela 22 - Resolução de Conflitos: a: Como você geralmente lida com conflitos no ambiente de trabalho? * Que função desempenha na organização Tabulação cruzada

Resolução de Conflitos: a: Como você geralmente lida com conflitos no ambiente de trabalho?	Que função desempenha na organização?					Total
	Adm. financeiro	Operacional	Mecânico	Condutor	Engenheiro	
Confronto direto o Envolvido	2	1	0	1	1	5
Procura ajuda de um superior/mediador	2	6	1	4	2	15
Ignora conflito	1	7	2	2	0	12
Total	5	14	3	7	3	32

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da análise, da Tabela nº 22, dos dados sobre como os colaboradores resolvem conflitos, conforme a sua função, revela padrões distintos:

A análise das abordagens para lidar com conflitos nas diferentes funções da organização revela padrões distintos e inter-relacionados que destacam como cada área enfrenta e resolve questões internas.

Na Função Operacional, há uma clara predominância na busca por ajuda de um superior ou mediador, com 6 dos 14 colaboradores optando por essa abordagem. Contudo, essa função também registra a maior taxa de colaboradores que preferem ignorar conflitos, com 7 de 14 adotando essa estratégia. Essa combinação sugere uma tendência mista: enquanto alguns colaboradores buscam assistência para resolver conflitos, muitos preferem evitar o enfrentamento direto, resultando em uma baixa incidência de confronto direto.

Por outro lado, a Função de Administração Financeira adota uma abordagem mais equilibrada. Dos 5 colaboradores, 2 buscam ajuda de um superior ou mediador e 2 optam pelo confronto direto, enquanto apenas 1 escolhe ignorar o conflito. Essa distribuição indica uma disposição

tanto para enfrentar os conflitos diretamente quanto para buscar suporte externo, refletindo uma abordagem mais ativa e equilibrada na resolução de conflitos. Enquanto a Função Mecânica, observa-se uma menor taxa de respostas e uma clara preferência por ignorar conflitos, com 2 dos 3 colaboradores adotando essa estratégia. Não há registros de confronto direto e apenas 1 funcionário busca ajuda de um superior, sugerindo uma tendência a evitar conflitos ou uma falta de estratégias definidas para a sua resolução. Entre os condutores, a maioria busca ajuda de um superior ou mediador (4 de 7) e também opta por ignorar conflitos (2 de 7), com 1 funcionário disposto a enfrentar conflitos diretamente. Esse padrão revela uma preferência por intervenção externa ou pela evasão do enfrentamento direto dos conflitos, embora haja alguma disposição para lidar diretamente com as questões. Por fim, na Função de Engenharia, a abordagem é mais conservadora. Dos 3 colaboradores, 2 buscam ajuda de um superior ou mediador e 1 opta por ignorar o conflito, sem registros de confronto direto. Isso indica uma tendência a evitar ou a ser mais reservado na resolução de conflitos, refletindo uma abordagem cautelosa e menos confrontativa.

Tabela 23 - Você acha que a organização poderia fazer algo mais para prevenir ou resolver conflitos de forma eficaz

Opção resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	23	71,9%
Não	5	15,6%
N/r	4	12,5%
Total	32	100%

Fonte: Elaboração própria

No que diz a Tabela nº 23 a maioria dos colaboradores 71.9%, acredita que a organização poderia fazer mais para prevenir ou resolver conflitos de forma eficaz. Por outro lado, 15.6% dos entrevistados não acham necessário que a organização faça mais nesse sentido, enquanto 12.5% não responderam à pergunta.

A análise das percepções dos colaboradores sobre a eficácia da organização na prevenção e resolução de conflitos revela uma necessidade clara de melhorias. Dos 32 entrevistados, 23 cerca de 71.9% acreditam que são necessárias ações adicionais para resolver conflitos de maneira mais eficaz. A maior demanda por melhorias vem da Função Operacional, onde 85.7% dos colaboradores apontam para a necessidade de mudanças, seguida pela Função Administrativa Financeira 80% e a Função Condutor 57.1%.

Em contraste, 5 colaboradores 15.6% não veem necessidade de mudanças, com a menor proporção na Função Operacional 7.1%. As Funções Mecânica e Condutor também apresentam

uma menor proporção de colaboradores que não consideram necessárias melhorias. Além disso, 4 colaboradores 12.5%, não responderam, o que pode indicar falta de clareza ou desinteresse.

Tabela 24 - Como resolver conflitos de forma eficaz? Se sim, o que sugere? * Que função desempenha na organização *Tabulação cruzada*

<i>Feedback e Melhorias:</i> a. Você acha que a organização poderia fazer algo mais para prevenir ou resolver conflitos de uma forma eficaz? Se sim, o que sugere?	Que função desempenha na organização?					Total
	Adm. financeiro	Operacional	Mecânico	Condutor	Engenheiro	
Sim	4	12	2	4	1	23
Não	0	1	1	2	1	5
N/r	1	1	0	1	1	4
Total	5	14	3	7	3	32

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela nº 24, a análise das percepções dos colaboradores sobre a eficácia da organização na prevenção e resolução de conflitos revela uma necessidade clara de melhorias. Dos 32 entrevistados, 23 em cerca de 71.9% acreditam que são necessárias ações adicionais para resolver conflitos de maneira mais eficaz. A maior demanda por melhorias vem da Função Operacional, onde 85.7% dos colaboradores apontam para a necessidade de mudanças, seguida pela Função Administrativa Financeira em 80% e a Função Condutor 57.1%.

Em contraste, 5 colaboradores 15.6% não veem necessidade de mudanças, com a menor proporção na Função Operacional 7.1%. As funções Mecânica e Condutor também apresentam uma menor proporção de colaboradores que não consideram necessárias melhorias. Além disso, 4 colaboradores, 12.5% não responderam, o que pode indicar falta de clareza ou desinteresse.

Tabela 25 - Já recebeu treinamento ou orientação sobre como resolver conflitos no trabalho? Que função desempenha na organização Tabulação cruzada

Você já recebeu treinamento ou orientação sobre como resolver conflitos no trabalho?	Que função desempenha na organização?					Total
	Adm. Financeiro	Operacional	Mecânico	Condutor	Engenheiro	
Sim	1	1	0	0	0	2
Não	4	12	3	6	3	28
Nr	0	1	0	1	0	2
Total	5	14	3	7	3	32

Fonte: Elaboração própria

Os dados da Tabela nº 25 sobre treinamento em resolução de conflitos revelam lacunas significativas na capacitação dos colaboradores em várias funções da organização. Na Função Administrativa Financeira, apenas 1 dos 5 funcionários recebeu treinamento, evidenciando a necessidade de expandir a formação. No que se refere à Função Operacional, a situação é ainda mais crítica, com apenas 1 dos 14 colaboradores treinados e 12 sem capacitação, o que pode estar contribuindo para a alta frequência de conflitos nessa função. Enquanto a Função Mecânica, nenhum dos 3 colaboradores foi treinado, refletindo uma falta total de capacitação, o que pode limitar a eficácia na gestão de disputas futuras.

Entre os Condutores, 6 dos 7 colaboradores não receberam treinamento, destacando uma deficiência preocupante em uma função onde muitos optam por buscar ajuda externa ou ignorar conflitos, e na Engenharia, todos os 3 colaboradores também não receberam treinamento. A análise das sugestões para aprimorar a prevenção e resolução de conflitos, segmentada por função, revela diferenças significativas nas percepções dos colaboradores. Na Função Administrativa Financeira, 4 dos 5 colaboradores acreditam que são necessários esforços adicionais para resolver conflitos, com apenas 1 colaborador não respondendo. Na Função Operacional, a necessidade de melhorias é ainda mais pronunciada, com 12 dos 14 colaboradores defendendo ações adicionais e apenas 1 considerando as mudanças desnecessárias.

Na Função Mecânica, 2 dos 3 colaboradores reconhecem a necessidade de melhorias, apesar da menor quantidade de *feedback*. Entre os Condutores, 4 dos 7 colaboradores acreditam que melhorias são necessárias, refletindo opiniões divididas. Já na Função Engenharia, apenas 1 dos

3 colaboradores percebe a necessidade de mudanças, sugerindo uma maior satisfação com as práticas atuais.

Tabela 26 - Análise das sugestões para melhorar a resolução de conflitos

Opções de resposta	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Melhor as formas resolver conflitos	1	3,1	3,7	3,7
Falar e saber ouvir Colaboradores	1	3,1	3,7	7,4
Comunicação entre Colaboradores	1	3,1	3,7	11,1
Flexibilidade na Comunicação	1	3,1	3,7	14,8
Mais diálogo entre Colaboradores	1	3,1	3,7	18,5
Dar melhor atenção aos Colaboradores	1	3,1	3,7	22,2
Dar mais informação aos Colaboradores	1	3,1	3,7	25,9
N/r	20	62,5	74,1	100,0
Total	27	84,4	100,0	
Sistema	5	15,6		
Total	32	100,0		

Fonte: Elaboração própria

A análise da Tabela nº 26 das sugestões para melhorar a resolução de conflitos revela três tendências principais. Primeiro, aspetos como aprimorar as formas de resolver conflitos, melhorar a comunicação e promover mais diálogo receberam apenas 1 resposta cada 3.1% do total, indicando uma percepção de necessidade de melhorias na comunicação e na gestão de conflitos. Em contraste, uma alta taxa de não-respostas (20 respostas, 62.5% do total) sugere falta de engajamento ou desconexão com as opções apresentadas. Finalmente, a sugestão de adotar um sistema estruturado para a resolução de conflitos teve 5 respostas (15.6% do total), mostrando que alguns colaboradores veem valor em uma abordagem mais organizada.

Entrevista com o Gestor de Topo

A primeira parte da entrevista foi realizada com o gestor de topo da organização, João Gomes Vieira, de 40 anos de idade, solteiro, residente em São Vicente. O entrevistado possui o 11.º ano de escolaridade e formação técnica nas áreas de eletricidade, informática e manutenção de máquinas.

Ao ser questionado sobre a estrutura organizacional, João informou que a empresa é composta por quatro áreas de atuação principais:

- Construção civil;
- Confecção de blocos;
- Aluguer de máquinas;
- Produção de inertes.

Em relação ao treinamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores, o gestor relatou que alguns mecânicos foram enviados a Portugal, com o objetivo de aperfeiçoar os seus conhecimentos técnicos. De acordo com ele, essa formação contribui significativamente tanto para o desenvolvimento profissional quanto para o crescimento pessoal dos trabalhadores.

Na segunda parte da entrevista, abordando a questão da identificação de conflitos organizacionais, João afirmou que normalmente percebe sinais por meio de alterações no desempenho dos colaboradores ou no clima organizacional. Situações desse tipo permitem, segundo ele, uma intervenção imediata, de modo a minimizar possíveis impactos negativos.

Ao ser indagado sobre a frequência com que lida com conflitos relevantes, respondeu que isso acontece ocasionalmente. No que diz respeito à sua abordagem inicial diante de conflitos, mencionou que busca envolver as partes diretamente interessadas em uma conversa aberta e imediata, com o intuito de encontrar uma solução eficaz para o problema.

Sobre o impacto da gestão de conflitos na cultura organizacional e no desempenho das equipas, o gestor acredita que uma gestão eficaz contribui para a prevenção de conflitos e promove um ambiente de trabalho mais saudável.

Em relação às estratégias utilizadas para fomentar uma cultura de resolução de conflitos, João explicou que, diante de desentendimentos, costuma reunir-se separadamente com os envolvidos e, em seguida, promover um encontro conjunto, visando resolver o atrito da forma mais adequada. Ressaltou ainda que um clima organizacional negativo pode comprometer o bom funcionamento da empresa, sendo, portanto, a sua intervenção crucial nesse processo.

Ao ser questionado sobre os critérios utilizados para avaliar o sucesso das ações de gestão de conflitos, João apontou que um clima organizacional positivo e saudável é um indicativo de que tais estratégias estão a produzir os efeitos esperados.

Por fim, na última pergunta, que abordava os recursos ou apoios necessários para aprimorar a gestão de conflitos, o entrevistado destacou a necessidade de criação de um departamento de Recursos Humanos, que assuma de forma estruturada essa responsabilidade dentro da organização.

Capítulo V – Análise da Discussão dos Resultados

No presente capítulo pretende-se discutir os resultados anteriormente apresentados numa lógica coerente com os objetivos, o problema e as questões básicas que conduziram a esta pesquisa. Ainda, nesta discussão se estabelece a ligação com os conceitos e abordagens analisados nos capítulos II e III, referentes à revisão da bibliográfica da temática em estudo.

O objetivo principal da pesquisa foi de conhecer e analisar as percepções de conflitos existentes nas organizações e quais as estratégias de gestão utilizadas para a sua resolução. Aquando da descrição da problemática, foram feitas algumas questões que nortearam esta pesquisa, como: “Qual a importância dos conflitos nas organizações?”, “Quais os tipos de conflitos mais evidenciados pelos colaboradores?”, “Quais as estratégias utilizadas para resolução dos conflitos?”, e por fim “Qual é o papel dos gestores na gestão dos conflitos?”

Neste estudo, considerou-se útil analisar e discutir em primeiro lugar o contexto organizacional, discutindo os dados demográficos e funcionais relacionados com a organização em estudo, este caso, a empresa na área de construção civil, a “Construções Anildo e Irmãos Lda.”, situada na zona de Ribeira de Craquinha na cidade do Mindelo na ilha de São Vicente.

Torna-se necessário esta análise, uma vez que conforme Ferreira et al. (2001) citado por Silva (2021) numa organização existe alguns princípios que a caracteriza, sendo: as tarefas (são os procedimentos para cumprir com os objetivos), os indivíduos e os grupos (refere as pessoas com as suas características próprias, habilidades, capacidade, etc.) e o ambiente (contexto que insere a organização).

No que tange ao princípio de indivíduos e grupos da empresa em estudo, os dados coletados demonstram que a maioria se encontra na faixa etária entre 32 e 37 anos, conforme o gráfico nº 1, contudo, observou-se uma idade mínima de 16 anos e máximo de 52 anos. Caracteriza-se principalmente pelo sexo masculino (87.5%) e 12.5% do sexo feminino, predominantemente o estado civil solteiro.

Em relação à escolaridade pode-se observar que a maioria possui educação abaixo do ensino secundário, com significativa presença de indivíduos até o 12º ano e alguns com ensino superior. Estas características afiguram-se normais nas empresas de construção civil, onde há predominância de colaboradores masculinos. Ainda, neste setor de atividade deduz-se que emprega muitos indivíduos jovens, em muitos casos em busca do primeiro emprego, pois é um setor que não exige muita qualificação, o que facilita a contratação de pessoas com pouca escolaridade. Os dados do INE referente as estatísticas do mercado de trabalho IMC 2023, também, evidencia estas características nas profissões ligadas à construção civil em Cabo Verde.

De acordo com o gráfico nº 3 a maioria dos inquiridos, estão vinculados com a empresa através de contrato de trabalho determinado, e o tempo de trabalho varia uma distribuição equilibrada de tempo de serviço na organização. Cerca de metade dos colaboradores (50.0%) têm entre 1 e 3 anos de serviço, indicando estabilidade com membros relativamente novos. Um percentual significativo (29.2%) possui mais de 10 anos de serviço, refletindo uma base sólida de experiência, 20.8% com menos de 1 ano de serviço e (4.2%) entre 7 e 9 anos. Esses dados evidenciam a grande rotatividade dos indivíduos que trabalham no setor da construção civil, sobretudo devido às características anteriores apresentadas, que consequentemente são afetados pela alta competitividade entre empresas do setor, dos salários precários e dos poucos incentivos e valorização.

Chiavenato (2003) Mintzberg (2006) Costa et al. (2012) entre outros autores demonstram a importância da distribuição das tarefas nas organizações, como uns princípios essenciais para que se atinge os objetivos. Sobre este aspeto, os dados revelaram uma diversidade de funções na organização segundo o gráfico nº 4, desde tarefas ou funções operacionais, ocupada por 43.8% dos colaboradores que exercem tarefas como produção de blocos, inertes, logística e serviços inerentes a construção civil. Em segundo lugar, os condutores representam 21.9% responsáveis pelo transporte e operação de veículos. Os administrativos financeiros compõem 15.6% focados em finanças e gestão administrativa. Os mecânicos com cerca 9.4% que executam os serviços e manutenção e reparação dos veículos, máquinas e de equipamentos de construção. E por fim, os engenheiros e mecânicos, 9.4% dos colaboradores que desempenham papéis técnicos cruciais, planeiam e supervisionam projetos técnicos. Como visto a divisão de funções dentro da empresa, há predominância de colaboradores nos serviços operacionais, uma condição evidente no setor da construção civil.

Quanto questionado os colaboradores da empresa em estudo, verifica-se que do total dos inquiridos 91% dizem sentir-se satisfeito e os restantes muito satisfeitos de acordo com o gráfico nº 5.

Chiavenato (2003) e Schultz (2016) acreditam que as organizações devem ter estratégias eficientes para promover a satisfação e o envolvimento dos colaboradores. A satisfação e o envolvimento no trabalho são fatores relevantes para o bem-estar e o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização, e promovem níveis de satisfação em diversos aspetos do ambiente de trabalho, como o ambiente físico, a remuneração adequada, o reconhecimento pelo trabalho realizado, as oportunidades de desenvolvimento pessoal e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Ainda, neste quesito, os dados revelam que a maioria dos colaboradores se sentem reconhecidos pelo seu desempenho. Os fatores que representaram maior nível de

satisfação foram, a convivência com colegas, o crescimento profissional, oportunidades adequadas, as expectativas da empresa, o relacionamento entre equipe, e o reconhecimento e recompensa. Chiavenato (2003) refere para que a organização tenha um bom funcionamento, a motivação deve ser alcançada e mantida, e Claro & Nickel (2002) refere que a motivação constitui forças internas que estimulam os colaboradores a se envolver nas atividades e alcançar metas específicas.

Um outro aspeto relevante na pesquisa refere-se a valorização e reconhecimento no ambiente organizacional, de acordo com a tabela nº 3.

Robbins (2005) refere que o reconhecimento pode assumir diversas formas, desde elogios públicos até prémios formais ou simples agradecimentos pessoais. A maioria dos colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos pela organização. E questionado sobre a importância do reconhecimento e a recompensa no ambiente de trabalho, os colaboradores apresentaram algumas respostas, que nesta pesquisa se considerou relevante.

As respostas foram: contribui para aumentar a confiança e a capacidade de decisão dos colaboradores; aumenta a capacidade de resposta; aumenta a motivação; a autoestima.

Carvalho (2009) cita que a valorização é crucial para o engajamento e satisfação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho positivo, mas também, fortalece a autoestima e motivação pessoal.

Chiavenato (2009) e (2022) dá ênfase aos desafios existentes no ambiente de trabalho. Afirma que o ambiente de trabalho está composto por diferentes desafios, derivados da própria convivência das pessoas, dos processos organizacionais, etc.

Schultz (2016) fala que os desafios são da multidisciplinaridade e da interdisciplinaridade, e que estas, são características inerentes aos ambientes de trabalho. Contudo, é necessário, conhecer esses desafios, bem como as tendências, as necessidades para o desenvolvimento da empresa. Sobre esse quesito, apesar de representar somente 21.9% dos inquiridos responderam, quando questionado sobre os desafios enfrentados no ambiente de trabalho.

De acordo com a tabela nº 6, elencaram vários desafios desde: a pressão no trabalho, comunicação interna, dinâmica e capacidade de reação, manobras perigosas, falta de respeito para com outras opiniões, horários excessivos e execução de obras. Esses desafios apresentados podem ser vistos, como características do próprio setor, onde há prazos de execução das obras, o que faz sobressair as pressões e *stress* no ambiente trabalho.

Observando com mais atenção, aos dados, percebeu-se que nas funções operacional e condutores, apresentaram mais desafios. O que justifica a justificação anterior, onde o setor da

construção civil há uma rigorosidade nos cumprimentos de prazos contratuais estabelecidos, atendendo a dinâmica do mercado e competitividade do setor.

Os resultados parecem exibir que os inquiridos um ligeiro confronto de consentimento quando questionados sobre as oportunidades. Apesar dos desafios apontados, mais de metade dos colaboradores da empresa sentem que tem oportunidade de crescimento profissional na organização. Analisado com mais detalhe observou-se que as pessoas com funções operacionais e de condutor veem mais oportunidade de crescer na empresa. É possível, que nestas funções em que há menos exigências em termos de formação qualificada exista possibilidade de crescimento a partir das práticas profissionais. Ou seja, exemplificando, um servente pode com tempo experiência passar a ser pedreiro a partir da prática cotidiana da atividade ou se este mostrar destreza suficiente. Um outro dado que se observou é que os inquiridos que dizem ter oportunidade de crescimento profissional na organização, têm menos anos de serviço.

Acresce nos colaboradores da empresa o consentimento acerca do conhecimento das expetativas e metas da organização. Neste paralelo a maioria dos inquiridos dizem conhecer as expetativas e metas. A análise do gráfico nº 6 revela que os colaboradores com mais tempo de serviço dizem conhecer as expetativas e metas. Aliás, o conhecimento das expetativas e metas das organizações fazem parte de cultura organizacional, que conforme Daft (2014) representa o conjunto de valores, normas, visão, estratégia de negócios e outros conhecimentos partilhados com colaboradores de uma organização. Em mesma linha de pensamento, Mintzberg (2009) alega que o conhecimento das metas e expetativas por parte dos colaboradores e bem como pelos líderes, é crucial para o desempenho eficaz da gestão e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Relativamente, aos conflitos, e em semelhança a qualquer organização, os colaboradores inquiridos da empresa de construção Anildo e Irmãos Lda., identificaram a existência de conflitos, conforme a tabela nº 15. Contudo, o conflito sentido pelos colaboradores que foram abordados neste estudo, não é intenso ou se pode considerar um nível moderado/baixo de conflito. Os resultados demonstram que estes têm a perceção que existe conflitos: as vezes (53.1%) raramente (12.5%) e nunca (34.4%). Algumas razões podem explicar esta perceção atendendo as características dos inquiridos. Uma das razões, possivelmente, pode estar relacionada com o fato de possuíram na sua maioria uma escolaridade baixa, o que implica ter uma visão tradicional do conflito, com compreensão restrita dos conflitos, tendo a ideia de que eles são sempre negativos.

Quando observado com mais detalhe os dados indicam que os inquiridos com mais anos de serviço têm a maior perceção de existência de conflito. Provavelmente, os colaboradores com

mais experiência possuem uma visão mais conservadora e tradicional, enquanto os mais jovens podem ser mais abertos a mudanças e inovações. Essa diferença de perspectiva pode levar a conflitos de tarefa, onde as abordagens para a realização de atividades divergem.

Estes resultados convergem com a evidência nos estudos de Robbins (2005) e Chiavenato (2014) relatam que os conflitos de tarefa, ocorrem quando há divergências sobre as melhores abordagens para realizar uma tarefa. Esses conflitos são considerados normais e inevitáveis em ambientes de trabalho, onde diferentes perspectivas e experiências podem levar a discussões produtivas. Nesta senda de discussão, os dados mostram que os inquiridos mais jovens e com menos tempo de serviço, têm uma percepção reduzida do conflito, provavelmente devido à pouca experiência em contextos de conflito, e possibilidade de discutir as ideias ainda seja débil.

Acrescenta-se ainda, nesta discussão de percepção de conflitos o fato dos inquiridos que possuem as funções de operacionais terem uma maior percepção. Realçar que neste estudo considerou-se agrupar nas funções operacionais as tarefas como pedreiros, serventes, mestre obras, ferreiros entre outros trabalhadores ligados a construção civil propriamente dito. Evidente, que o conflito advém em parte das relações entre os indivíduos nas organizações Griffin (2007), Ahrens (2012), Berg (2012), Chiavenato (2014) afetando a todos, independentemente das tarefas desempenhas. Contudo, os colaboradores operacionais do setor da construção civil possuem um perfil limitante em termos de instruções e formação, intensidade e a rotatividade das tarefas, entre outros.

No que concerne aos tipos de conflitos segundo a tabela nº 19, os colaboradores que foram abordados neste estudo elencaram um leque de conflitos que nas suas opiniões ocorrem na empresa onde trabalham. Os dados evidenciam conflitos: interpessoais (3.1%), de interesse (25%), de comunicação (50%) e de liderança (21.9%). Os inquiridos identificaram a existência de conflito de comunicação com percentual de 50%.

Estes resultados fundamentam as opiniões de Berg (2012) que relata os problemas de comunicação como parte dos conflitos interpessoais, e de Robbins (2017) que associa as falhas de comunicação ao conflito de relacionamento, que ao seu ver envolve questões interpessoais e emocionais, causando tensões e desentendimentos.

Evidentemente, não se pode especificar exatamente os motivos de uma falha na comunicação pois depende de vários fatores. Por vezes ocorre deficiência no momento da emissão e recepção da mensagem, a quem deve ser dirigida, etc. Quando analisado em detalhes se observa que os inquiridos que exercem as funções de condutor e os operacionais indicam a comunicação como o principal conflito.

Considerando o perfil e a natureza das funções, é possível que o desgastes físicos ou emocionais

possam influenciar na recepção da mensagem e torná-la distorcida ou mal compreendida.

Realçar que os inquiridos, quando questionados sobre os desafios apresentaram vários aspetos desde a pressão no trabalho, comunicação interna, manobras perigosas, falta de respeito para com outras opiniões, horários excessivos, etc. Então é possível, o tipo de conflito de comunicação, que assenta nas características do conflito interpessoal, decorrer de ordens contrárias ao procedimento profissional ou em momento inadequado.

Para 25% dos inquiridos, na empresa existe conflitos de interesse, entendido neste estudo como os conflitos de relacionamento, que como descrito por Robbins (2005) são originados pelo desgaste das relações interpessoais entre superiores, subordinados e colegas, referindo-se às tensões e desentendimentos pessoais que afetam o ambiente de trabalho.

Acredita-se que esse tipo de conflito está ligado às características de personalidade, aos valores, à cultura, às expectativas pessoais e profissionais, entre outros fatores inerentes aos indivíduos.

Numa análise em detalhes, ao correlacionar as variáveis, conflito de interesse, as funções exercidas e tempo de serviço, se observa mais ocorrências nos inquiridos que exercem as funções operacionais e administrativos e financeiros indicaram esse tipo de conflito. Possível, uma das causas pode estar ligada a antagonismos de gerações que envolve valores diversos pessoais e profissionais.

Por vezes os mais experientes entram em confronto com as gerações mais jovens, pois estes apresentam-se mais abertos, por exemplo, para as tecnologias, ideias novas, etc. o que causa alguma inquietude ou insegurança aos inquiridos mais antigos.

Do mesmo entendimento se temem relação ao outro tipo de conflito verificado, em que 21.9% dos inquiridos indicam a existência de conflito de liderança, que neste estudo considera-se, também, como um conflito de relacionamento, conforme apresentado por Robbins (2005). Estes resultados vão de encontro ao descrito acima, em que as correlações das variáveis recaem sobre os inquiridos que exercem as funções operacionais, administrativos e financeiros, que indicaram esse tipo de conflito.

Foram questionados aos colaboradores abordados para este estudo, se conseguem identificar uma situação conflito no que se refere o gráfico nº 11. No que concerne a esse quesito, observou-se que 40.6% dizem na maioria das vezes, 25% as vezes, 18.8% dizem sempre e 15% raramente consegue identificar um conflito.

Conforme a literatura revisada sobre a temática tratada neste estudo, os conflitos nas organizações são uma realidade comum, resultantes de diversas causas, como as diferenças de opinião, a comunicação ineficaz e pressões do ambiente laboral (Chiavenato, 2002; Beck, 2009; Cunha e Monteiro, 2018). A capacidade de identificar, perceber conflitos nas organizações é considerado um aspeto fundamental, porque permite reconhecer a natureza do problema e a tomada de decisões assertadas. Dos resultados obtidos, quando analisados em detalhes demonstram que os inquiridos com funções de condutor e operacionais e sendo ambos com mais tempo de serviço, tendem a identificar os conflitos. Estes resultados convergem com os estudos de Chiavenato (2004) que admite a existência de três níveis de conflito, sendo o primeiro nível, a perceção do conflito (conflito percebido) em que se reconhece a existência de um conflito, geralmente devido a divergências em objetivos e interesses, falhas na comunicação, etc. O autor, ainda, argumenta que a falta de identificação pode levar a problemas maiores, como desmotivação e redução da produtividade.

A literatura revisada sobre o conflito nas organizações, demonstra ainda que o evitamento do conflito é uma abordagem tradicional, pois, estes devem ser visto de forma benéfico e construtivo ou prejudicial e destrutivo (Cavalcanti, 2006; McIntyre, 2007). Neste sentido, as organizações devem desenvolver estratégias e promover competência aos seus gestores formas de lidar com os conflitos, por forma a manter um ambiente produtivo e saudável.

Os resultados obtidos mostram que os colaboradores inquiridos neste estudo, não tem o mesmo consenso quando questionados se a empresa dispõe de recursos adequados para lidar com conflitos. Aqui, se entende recursos todas as estratégias ou procedimentos internos utilizados na empresa para resolver situações de conflitos. Os dados mostraram que mais de 50% dizem que existe recursos para lidar conflitos. E, a análise da entrevista feita ao gestor responsável pelos trabalhadores, demonstra que a empresa opta por uma estratégia tradicional, atuando de forma a evitar o conflito. Da entrevista foi dito que perante uma situação de conflito os envolvidos são chamados, a fim de expôr as suas posições, resolver e melhorar o atrito, pois, o objetivo é evitar que o conflito venha a prejudicar a atividade da organização. Estes resultados fundamentam as opiniões de Berg (2012) e de Chiavenato (2004) que relatam na abordagem tradicional para solucionar os conflitos, identificar as suas causas e corrigí-las, a fim de melhorar o desempenho do grupo e da organização. No entanto, os resultados obtidos nesta pesquisa, aferem que a empresa de construção Anildo e Irmãos Lda., na procura de solução do conflito adota uma resolução construtiva, adotando um estilo de compromisso, conforme profere Thomas (1976) sobre os cinco estilos estratégicos de resolução de conflitos. Evidente que a escolha de uma forma de resolução de conflito dependente do contexto, do ambiente laboral, dos indivíduos ou grupos envolvidos (Beuren, 2022), e no setor da construção os conflitos

assentam, maioritariamente, nos tipos interpessoais e de tarefas, consequência do perfil dos trabalhadores que se caracteriza limitante em termos de instruções e formação, intensidade e a rotatividade das tarefas, vulnerabilidade dos vínculos laborais, entre outros.

Atendendo, ainda as formas de resolução de conflitos, perante uma situação de conflito, 46.9% dos inquiridos dizem procurar ajuda de um superior para mediar ou resolver o conflito, desta forma adotam estratégias de resolução integrativas e construtivas, que do ponto vista deste estudo se considera uma estratégia assertiva. Em detrimento das estratégias integrativas e construtivas, 15.6% dos inquiridos utilizam as estratégias competitiva, em que relatam que numa situação de conflito preferem resolvê-lo diretamente com o oponente.

Chiavenato (2004) e McIntyr (2007) demonstram que este estilo pode ser eficaz em determinadas situações, porque resolve o conflito de imediato, mas, acarreta elevados riscos para a organização e a relação entre os indivíduos pode despoletar em conflitos futuros. Quando analisado em detalhes se observa uma maior frequência nos inquiridos que exercem as funções administrativas, engenheiros e alguns condutores dizem adotar o estilo competitivo.

Acresce ainda no gráfico nº 12, a esta análise os 37.5% dos inquiridores que elegem como estratégia ignorar o conflito. A análise pormenorizada mostra que esta estratégia é praticada maioritariamente pelos operacionais e condutores. Proferindo McIntyr (2007) esta estratégia é caracterizada por uma baixa assertividade e uma baixa cooperação, e é muito utilizada quando os indivíduos não têm poder suficiente para resolver a situação de maneira eficaz.

Dos resultados deste estudo, entende-se que cada colaborador adota a sua própria estratégia de solucionar os conflitos, provavelmente aprendido das suas experiências e das vivências em situações de conflito, segundo tabela nº 2 que referia um conjunto de variáveis motivadores da organização. Um alto percentual (93.8%) dos inquiridos dizem nunca assistiram um treinamento ou orientação sobre como resolver conflitos no trabalho, alguma formação sobre a resolução de conflitos. Provavelmente, um treinamento permitiria capacitar os colaboradores da organização de ferramentas e orientações que possam contribuir para a correção ou eliminação dos possíveis conflitos. Nesta matéria Chiavenato (2009) e Claro & Nickel (2002) enfatizam a necessidade de dar formações e treinamento aos colaboradores, e entendem que se trata de um processo educacional de curto prazo, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos.

Concernente as estratégias de resolução de conflitos usados por parte da empresa, os resultados mostram que apesar de terem uma certa assertividade, são frágeis. A análise da entrevista feita ao gestor responsável pelos trabalhadores, relata que a empresa precisa criar um departamento

de recursos humanos que de entre outras funções ocupará da resolução dos conflitos.

Para os colaboradores inquiridos, cerca de 71.9% acreditam que a empresa poderia fazer algo mais para prevenir ou resolver conflitos. E quando questionados para apresentarem sugestões, as propostas concentraram em questões ligadas a comunicação. Ou seja, as propostas constituem um conjunto de recomendações de como deveria ser a comunicação interna na empresa. Este resultado afigura-se previsto, uma vez que um alto percentual (50%) dos inquiridos identificaram a existência de conflito de comunicação. Estes resultados convergem com os estudos de Costa (2019) que relata que a comunicação é essencial para a resolução construtiva de conflitos, devendo focar na solução de problemas em vez de buscar culpados, facilitando a criação de soluções criativas e colaborativas.

Dos resultados expostos, acredita-se que o processo de gestão de conflito na empresa em estudo, têm uma abordagem que prioriza os objetivos da organização, evitando o conflito em detrimento das suas opiniões e atitudes dos seus colaboradores. Há uma clara evidencia da existência de conflitos oriundos de uma comunicação deficiente, que não obstante uma estratégia de resolução assertiva afigura-se frágil. Contudo, cabe aos responsáveis da empresa compreender a natureza dos conflitos, as pessoas e os seus perfis de forma a poder tomar as decisões mais adequadas a cada situação.

Conclusão

Na atualidade, a multiplicidade dos saberes culturais, os avanços tecnológicos e as dinâmicas administrativas e financeiras exigem das organizações uma constante adaptação. Esse cenário leva à crescente valorização do capital humano, impulsionada por novas visões sobre o papel das organizações. A interação entre indivíduos em um mesmo ambiente organizacional gera uma diversidade de sentimentos e formas de relacionamento, entre as quais, inevitavelmente, surgem os conflitos. Nesse contexto, um dos principais desafios contemporâneos é saber como gerir tais conflitos, dado seu potencial impacto no desempenho organizacional.

O presente estudo teve como objetivo conhecer e analisar as percepções dos conflitos existentes nas organizações, bem como as estratégias de gestão utilizadas para a sua resolução. Buscou-se, ainda, investigar as diferentes origens e tipos de conflitos, seu impacto no desempenho e no bem-estar dos colaboradores, além de identificar abordagens, práticas e ferramentas eficazes na sua gestão. Com base nesses dados, foram propostas recomendações para aprimorar os processos de gestão de conflitos e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável.

A relevância do estudo justifica-se pela importância do tema, uma vez que diversos autores reconhecem os efeitos positivos e negativos dos conflitos nas organizações. Ainda assim, a gestão de conflitos permanece como um aspecto sensível e, por vezes, negligenciado. Justifica-se também pela oportunidade de compreender como a gestão de conflitos se manifesta e se ajusta a uma organização específica do setor da construção civil — no caso, a empresa *Construções Anildo e Irmãos, Lda.*, objeto do estudo de caso.

Considerando as diferentes abordagens teóricas analisadas e sua aplicação no caso estudado, foi possível comprovar que o conflito nas organizações é uma realidade inevitável. Seus efeitos podem ser tanto positivos quanto negativos, e a forma como são geridos é determinante para os resultados obtidos.

A pesquisa revela que a empresa enfrenta conflitos típicos do setor da construção civil, adotando uma abordagem de gestão voltada principalmente à manutenção da atividade organizacional. Apesar da percepção moderada de conflitos e de uma alta taxa de satisfação entre os colaboradores, identificaram-se oportunidades relevantes para o fortalecimento da gestão de conflitos.

A organização lida com diversos desafios, sendo a comunicação o problema predominante. A confiança e a capacidade de lidar com conflitos variam significativamente entre faixas etárias e níveis de experiência, apontando para a necessidade de avaliação e reforço das estratégias de resolução de conflitos. A satisfação e o engajamento dos colaboradores também são influenciados por fatores como reconhecimento e oportunidades de crescimento, enquanto os conflitos variam em natureza e frequência conforme as funções desempenhadas.

Constatou-se que a gestão de conflitos é uma temática pouco explorada na empresa. Para enfrentar esse desafio e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, a empresa pretende implementar estratégias como a criação de um Departamento de Recursos Humanos, responsável por centralizar e sistematizar a resolução de conflitos, oferecendo suporte especializado. Além disso, a realização de formações específicas será essencial para aprimorar as competências de gestão de conflitos e fomentar uma cultura organizacional mais colaborativa.

Melhorias na comunicação interna também são fundamentais, sendo crucial garantir que as sugestões dos colaboradores sejam compreendidas e consideradas nos processos decisórios. O estudo destaca, ainda, a importância de estratégias voltadas ao aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores como meio de tornar a gestão de conflitos mais eficaz.

As sugestões recolhidas para melhorar a gestão de conflitos indicam a necessidade de uma comunicação mais clara e de um sistema estruturado. A elevada taxa de não-respostas pode refletir falta de engajamento ou desconhecimento das opções disponíveis, sugerindo a necessidade de maior envolvimento dos colaboradores nos processos de melhoria contínua.

Em conclusão, destaca-se o contributo dos colaboradores da empresa, que, apesar de empiricamente serem considerados um grupo “de conflito”, demonstraram atitudes construtivas na forma como lidam com situações conflituosas. Ainda assim, considera-se pertinente a criação de ferramentas que lhes permitam desenvolver competências para gerir conflitos de forma mais eficaz, construtiva e colaborativa.

Portanto, não é equivocado afirmar que os conflitos são inerentes às organizações. Nesse sentido, compreendê-los e saber lidar com eles de forma proativa torna-se fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável, sustentável e produtivo. Autores como Chiavenato (1990, p. 112), Mintzberg (1995, p. 87) e Robbins (2018, p. 244) descrevem as organizações como estruturas complexas, compostas por diversos grupos profissionais e voltadas à satisfação de múltiplas necessidades humanas — emocionais, espirituais,

intelectuais, sociais, económicas, entre outras. Neste cenário, ressalta-se a importância da gestão de pessoas, área em que se manifestam diferentes formas de interação e, consequentemente, diversos tipos de conflitos.

Sugestões para Futuras Pesquisas

Com base nas conclusões do estudo sobre a gestão de conflitos na empresa "Construções Anildo e Irmãos Lda.", que revelou a necessidade de aprimoramento na comunicação, na centralização da resolução de conflitos e na formação dos colaboradores, é essencial explorar novas áreas de pesquisa para aprofundar a compreensão e eficácia das estratégias propostas.

Primeiramente, uma análise da eficácia do Departamento de Recursos Humanos (RH) é crucial. A recomendação de criar um Departamento de RH visa centralizar a gestão de conflitos e fornecer suporte especializado. Investigar como a criação desse departamento impacta a gestão de conflitos e a satisfação dos colaboradores ao longo do tempo pode revelar se a centralização das questões de conflitos melhora efetivamente a resolução e a percepção dos colaboradores sobre o suporte recebido.

Além disso, é importante avaliar o impacto de treinamentos específicos na resolução de conflitos. Realizar um estudo longitudinal para medir como treinamentos direcionados em habilidades de resolução de conflitos afetam a eficácia da gestão e a satisfação geral dos colaboradores pode fornecer uma percepção valiosa sobre a efetividade desses programas e sua contribuição para uma cultura organizacional mais colaborativa.

Outro aspecto relevante é a diversidade de abordagens de resolução de conflitos. A pesquisa identificou a necessidade de estratégias adaptadas a diferentes níveis hierárquicos e faixas etárias. Analisar como diferentes abordagens e estratégias de resolução de conflitos, como mediação, arbitragem e negociações, impactam a resolução e a satisfação dos colaboradores em variados contextos pode ajudar a desenvolver práticas mais eficazes e personalizadas.

Além disso, explorar os efeitos da comunicação interna no ambiente de trabalho é fundamental. A comunicação foi destacada como um fator crítico na resolução de conflitos. Investigar mais detalhadamente como as práticas de comunicação interna influenciam a resolução de conflitos e a satisfação dos colaboradores pode revelar métodos eficazes para melhorar a transparência e o entendimento dentro da organização.

A percepção e o engajamento dos colaboradores nas sugestões de melhoria também devem ser investigados. Avaliar como a inclusão dos colaboradores no processo de melhoria da empresa pode aumentar a participação e o engajamento é crucial. Identificar métodos para melhorar a coleta e a implementação das sugestões pode levar a soluções mais eficazes e a um maior envolvimento dos colaboradores.

Por fim e perante o acima explanado, pode-se sugerir para futuras pesquisas, no contexto estudado, pesquisas que demonstrem a importância de cada um dos mecanismos de gestão de conflitos aqui abordados com relação específica ao setor da construção civil, portando num estudo com mais empresas, permitindo assim a comparação. Ou então desenvolver uma pesquisa que possa permitir analisar como outras empresas da construção civil gerem os conflitos e identificar práticas melhores, áreas de aprimoramento e oportunidades para a adoção de estratégias mais eficazes na empresa em questão. Comparar a abordagem da "Construções Anildo e Irmãos Lda." com outras empresas do setor pode proporcionar uma perspectiva externa valiosa.

Limitações do Estudo

O estudo sobre a gestão de conflitos na empresa "Construções Anildo e Irmãos Lda." apresenta várias limitações que devem ser levadas em conta ao interpretar os resultados e ao planejar futuras ações.

Primeiramente, a questão da generalização dos resultados é relevante. Os achados podem ser específicos para a "Construções Anildo e Irmãos Lda." e não necessariamente aplicáveis a outras empresas do setor sem adaptações contextuais. Assim, a extrapolação dos resultados para outras organizações deve ser feita com cuidado para evitar conclusões inadequadas.

A taxa de resposta e o engajamento também são fatores limitantes. A alta taxa de não-respostas pode refletir falta de engajamento ou clareza nas opções oferecidas, comprometendo a representatividade e a precisão dos dados coletados. Isso pode afetar a robustez das conclusões e a validade das recomendações apresentadas.

Além disso, a variabilidade nas percepções dos colaboradores pode complicar a implementação de soluções uniformes. As percepções sobre conflitos podem variar amplamente devido a fatores individuais, como idade e experiência, indicando a necessidade de abordagens personalizadas para resolver os conflitos de maneira eficaz.

Outro desafio é a disponibilidade de tempo e recursos para implementar as mudanças. A criação de um Departamento de RH e a realização de treinamentos podem ser limitadas por restrições financeiras e de tempo, o que pode impactar a capacidade de avaliar a eficácia das intervenções e de realizar as melhorias sugeridas de forma adequada.

Evidentemente, não se pretendeu esgotar o tema, as considerações discutidas apoiam em abordagens teóricas em que se apresenta percepções diferentes, contudo relevantes para a matéria em estudo. Assim, como principal limitação do presente estudo foi o fato de ser um único caso, o que não permite fazer comparações e evidenciar outras formas de conflito e a sua resolução, atendendo a dinâmica e a capacidade de empregabilidade do setor da construção civil em São Vicente e no país no seu todo. Outrossim, pelo fato da empresa não existir um serviço ou um departamento que cuida exclusivamente das questões ligadas aos recursos humanos dificultou a recolha de informações mais coerentes, limitando a percepção da temática por parte da empresa. Pressupõe-se que, ainda em Cabo Verde, o conflito nas organizações é visto como um aspeto negativo, o que provavelmente, tem consequência a inexistência de dados estatísticos e/ou de estudos oficiais sobre a temática, fato limita uma análise mais realista.

Fatores externos também tiveram um papel importante. Mudanças econômicas ou regulatórias no setor da construção civil podem afetar a dinâmica de conflitos e a eficácia das estratégias de resolução, limitando a aplicabilidade dos resultados a diferentes contextos e condições externas.

Por fim, a falta de um sistema estruturado para a resolução de conflitos pode levar a inconsistências. A diversidade de abordagens e a ausência de um processo estruturado podem resultar em práticas e soluções inconsistentes, o que pode comprometer a eficácia das estratégias aplicadas.

Essas limitações devem ser consideradas ao interpretar os resultados e ao implementar as recomendações, para assegurar uma compreensão mais completa e uma aplicação mais eficaz das estratégias de gestão de conflitos.

Referências Bibliográficas

AHRENS, A. (2012). **O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre a gestão de conflitos nas organizações.** *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 1(1), 1-10.

AHRENS, V. (2012). **Conflito: uma valiosa oportunidade de aprendizado.** Disponível em http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/8287/Conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html. Acesso em 3 de junho de 2024.

BECK, G. (2009). **Conflito nas organizações.** Centro Universitário Feevale.

BERG, E. A. (2012). **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia** (1ª ed.). Curitiba: Juruá.

BERNARD, D. (2000). **Gerir a sua equipa dia a dia.** Lisboa: Bertrand Editora.

BOFF, R. J. (2008). **Negociação: uma ferramenta gerencial.** *Caderno de Publicações Univag*, (5).

BURBRIDGE, R. M., & BURBRIDGE, A. (2012). **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo.** São Paulo: Saraiva.

CAETANO, A., & VALA, J. (Eds.). (2001). **Contextos e processos da gestão de recursos humanos.** Lisboa: RHeditora.

CAETANO, A., & VALA, J. (2002). **Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas.** Lisboa: Editora RH.

CHIAVENATO, I. (1990). **Recursos humanos: Edição compacta.** São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (1993). **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (1994). **Administração: teoria, processo e prática.** São Paulo: Editora Makron Books – McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (1998). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri, SP: Manole.

CHIAVENATO, I. (1999). **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização (2ª ed.).** Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2002). **Recursos humanos (7ª ed.).** São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2003). **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos (5ª ed.).** São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2003). **Introdução à Teoria Geral da Administração (7ª ed.).**

Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2004). **Introdução à teoria geral da administração (7ª ed.)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2004). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (2ª ed.)**. Rio de Janeiro: Elsevier. pp. 415–427.

CHIAVENATO, I. (2009). **Recursos humanos: o capital humano das organizações (9ª ed.)**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2010). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2011). **Os novos desafios da gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2011). **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.)**. Barueri, SP: Manole.

CHIAVENATO, I. (2014). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.)**. Barueri, SP: Manole.

CHIAVENATO, I. (2020). **Recursos humanos: o capital aberto das organizações (11ª ed.)**. São Paulo: Atlas.

CLARO, M. A. P. M., & NICKEL, D. C. (2002). **Gestão do Capital Humano**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo.

COSTA, J. E. (2006). **A ciência de conseguir um sim**. São Paulo: Você S/A. Disponível em <http://vocesa.abril.com/informado/aberto/ar138062.shtml>. Acesso em 03 abril de 2024.

COSTA, M. G. (2019). **Gestão de conflitos em equipe: A comunicação eficaz como estratégia para a resolução de conflitos em organizações**. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(3), 133-146.

CUNHA, P. (2001). **Conflito e negociação (1ª ed.)**. Porto: Edições Asa.

CUNHA, P. (2008). **Conflito e negociação (1ª ed.)**. Porto: Editoras Asa.

CUNHA, P., & MONTEIRO, A. P. (2018). **Gestão de Conflitos nas Organizações**. Lisboa: Pactor.

DAFT, R. L. (2014). **Organizações: teoria e projetos (11ª ed.)**. São Paulo: Cengage Learning.

DIAS, M. D. O. (2021). **As 5 etapas da negociação**. Clube de Autores.

DIMAS, I. D., LOURENÇO, P. R., & MIGUEZ, J. (2005). **Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada**.

Psychologica, 38, 103-119.

DEUTSCH, M. (1949). **A theory of co-operation and competition.** *Human Relations*, 2(2), 129-152.

DUQUE, M. S. R. V. (2013). **A comunicação interna nas organizações: uma meta-análise (Tese de mestrado).** Universidade de Lisboa.

FERREIRA CUNHA, D., et al. (2023). **Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho.** *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 14(8).

FISCHER, A. L. (2002). **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 11-33). São Paulo: Gente.

GIL, A. (2001). **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas.

GOMES, C. F. (2016). **Gestão de pessoas e do conhecimento.** Elsevier Brasil.

GRIFFIN, R. W. (2007). **Introdução à administração.** São Paulo: Ática.

HENAO, Y. O. (2018). **Los nuevos espacios sociales para la construcción de la identidad líquida.** Un acercamiento al pensamiento de Zygmunt Bauman. *Revista Filosofía UIS*, 17(2), 209–225. Disponível em <https://doi.org/10.18273/revfil.v17n2-2018012>. Acesso em 3 de julho de 2024.

KAKAR, A. (2018). **How do team conflicts impact knowledge sharing?** *Knowledge Management Research and Practice*, 16(1), 21–31.

LEWICKI, R. J., SAUNDERS, D. M., & BARRY, B. (2014). **Fundamentos de negociação.** AMGH Editora.

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. (2002). **Técnicas de pesquisa (5ª ed.).** São Paulo: Atlas.

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. (2011). **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas.

MARTINELLI, D. P., & ALMEIDA, A. P. (2011). **Conflito: O que é e como entendê-lo.** In *Negociação e solução de conflitos: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo* (1ª ed., pp. 46-52). Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. (1992). **Introdução à administração (3ª ed.).** São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. (2000). **Introdução à administração.** Atlas.

MCINTYRE, S. (2007). **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais.** *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305.

- MINTZBERG, H. (1995). **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas.
- MINTZBERG, H. (2001). **O processo da estratégia (3ª ed.)**. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H. (2006). **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações (2ª ed.)**. São Paulo: Atlas.
- MORGADO, J. C. (2013). **O estudo de caso na investigação em educação (4ª ed.)**. De Facto Editores.
- MOTTA, F. C. P., & VASCONCELOS, I. F. G. (2002). **Teoria geral da administração (3ª ed.)**. São Paulo: Thomson.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2000). **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial (13ª ed.)**. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, R. M. D., & BEUREN, I. M. (2024). **Estilo cooperativo ou competitivo de gerenciamento de conflitos? Efeitos no compartilhamento de informações e no desempenho de cooperativas agropecuárias**. *Cadernos EBAPE.BR*, 22, e2022-0013.
- PRUITT, D. G., & RUBIN, J. Z. (1986). **Social conflict: escalation, stalemate, and settlement**. New York: Random House.
- PUTNAM, L. L., & WILSON, C. E. (1982). **Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale**. *Annals of the International Communication Association*, 6(1), 629-652. Disponível em <https://doi.org/10.1080/23808985.1982.11678515>. Acesso em 3 de abril de 2024.
- QUINN, R. E., et al. (2003). **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- RICCI, L., LIMA, W. F., & DOS SANTOS BEGNAMI, P. (2017). **Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica**. *Revista Espacios*, 38(4), 27-35.
- ROBBINS, S. P. (1996). **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos.
- ROBBINS, S. P. (2004). **Fundamentos do comportamento organizacional (7ª ed.)**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. (2017). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2005). **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva.
- SCHENATO, C. A. (2022). **O diálogo intersetorial na gestão de conflitos e relações de poder em território de mineração: Trombetas/Pará**. *História*

Ambiental.

SIMONS, H. (2011). **El estudio de caso: Teoría y práctica**. Morata.

SILVA, C. A. A. (2022). **Conflito organizacional e satisfação dos Recursos humanos: Um estudo de caso**. MS thesis. Universidade dos Açores (Portugal).

SOBRAL, S., & CAPUCHO, F. (2019). **A gestão de conflitos nas organizações: Conceptualização e diferenças de género**. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 33-54. Disponível em <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>. Acesso em 4 de junho de 2024.

SOUSA, A. (1990). **Introdução à gestão: uma abordagem sistêmica**. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.

SOUSA, M., & BAPTISTA, C. (2011). **Como fazer investigação, teses e relatórios segundo Bolonha**. Lisboa: Pactor.

VASCONCELOS, C. E. D. E. (2008). **Mediação de conflitos e práticas restaurativas (1ª ed.)**. São Paulo: Método.

YIN, R. K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos (5ª ed.)**. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice I - Guião de entrevista

Este guião de entrevista faz parte de uma investigação a ser desenvolvida para a obtenção do grau de Mestrado em “Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional”, pela Universidade Lusófona de Cabo Verde – Polo do Mindelo. A investigação é sobre o tema “Gestão de Conflitos nas Organizações”, e o objetivo é de analisar a perceção dos conflitos nas organizações e como estes são resolvidos. Gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo às questões que se seguem. Todas as informações cedidas serão utilizadas unicamente para o fim acima mencionado. Desde já, agradecemos o seu contributo.

I) Identificação do entrevistado

1. Qualidade em que responde a entrevista
2. Nome
3. Idade
4. Nível de escolaridade
5. Função exerce na empresa
6. Há quanto tempo trabalha na empresa
7. Contatos (email, telefone)

II) Perspetivas do entrevistado sobre a empresa

1. Qual é natureza e propósito da empresa?
2. Qual é a missão, valores e princípios fundamentais da empresa?
3. Qual é a estrutura organizacional da empresa?
4. Quantos colaboradores dispõe, e como estão organizados em departamentos?
5. Dispõe de programa de capacitação e ou formação para os colaboradores?
6. Qual tem sido os maiores desafios e as perspetivas de desenvolvimento da empresa?

III) Perspetivas do entrevistado sobre os conflitos nas organizações

1. Qual é a tua opinião sobre o conflito nas organizações?
2. Como identificam a existência de conflito na empresa?
3. Com que frequência você se depara com conflitos?
4. Qual tem sido a sua abordagem para lidar com conflitos?
5. Na tua opinião, a gestão eficaz de conflitos impacta a cultura organizacional e o desempenho da equipe?
6. Que estratégias ou técnicas você emprega para promover uma cultura de resolução de conflitos em sua organização?
7. Que recursos ou apoio você acha necessário para melhorar a eficácia da gestão de conflitos?
8. Que recomendações deixarias para uma gestão eficaz dos conflitos organizacionais?

Grato pela sua colaboração!

Apêndice II - Questionário

QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

O presente questionário faz parte de uma investigação a ser desenvolvida para a obtenção do grau de Mestrado em “Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional”, pela Universidade Lusófona de Cabo Verde – Polo do Mindelo. A investigação é sobre o tema “Gestão de Conflitos nas Organizações”, e o objetivo é de analisar a perceção dos conflitos nas organizações e como estes são resolvidos. Gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo às questões que se seguem. Todas as informações cedidas são **anónimo** e serão utilizados unicamente para o fim acima mencionado. Desde já, agradecemos o seu contributo.

.....○.....

Questionário nº

Data: / / 2024

(Colocar um círculo de acordo com a resposta)

Dados sociodemográficos e profissionais

P1 – Indicar sexo

Masculino 1

Feminino..... 2

P2 – Cargo ou Função?

P3 – Indicar o estado civil.

Solteiro (a)1

Casado (a)2

Divorciado(a)3

Viúvo (a)4

Coabita5

Nr /Ns..... 6

P4 – Podia indicar, por favor, dos grupos abaixo em qual a sua idade se enquadra.

(menos de 16)..... 1

(16 – 21) 2

(22 – 26) 3

(27 – 31) 4

(32 – 37)	5
(38 – 42)	6
(43 – 47)	7
(48 – 52)	8
(53 – 57)	9
(58 – 62)	10
(63 e mais)	11

P5 – Podia indicar, seu nível de escolaridade.

Analfabeto	1
1º ano	2
2º ano	3
3º ano	4
4º ano	5
5º ano	6
6º ano	7
7º ano	8
8º ano	9
9º ano	10
10º ano	11
11º ano	12
12º ano	13

Ensino Superior.....	14
Outro. Qual?.....	15
Nr /Ns.....	16

P6 – Possui alguma formação profissional específico.

Sim	1
Não.....	2
Nr /Ns	3

P7 – Se sim, especificar.

P8 – Indicar o vínculo laboral.

Contrato por tempo indeterminado	1
Contrato por tempo determinado	2
Contrato de trabalho eventual	3
Contrato de estágio.....	4
Outro. Qual.....	5
Nr /Ns	6

P9 – Podia dizer-me quanto tempo trabalha nesta empresa.

P10 – Podia dizer-me se seu vencimento é acima do salário mínimo, estipulado por lei.

Sim1

Não2

Nr /Ns3

P11 – Recebe algum benefício monetário além do seu salário.

Sim1

Não2

Nr /Ns3

P12 – Se sim, especificar.

P13 – Podia dizer-me se tens outras formas de rendimento.

Sim, tenho..... 1

Não, tenho2

Nr /Ns3

P14 – Se sim, especificar.

P15 – Habita em casa própria ou alugada.

Própria..... 1

Alugada 2

Nr /Ns 3

P16 – Indicar nº agregado familiar.

P17 – Podia dizer-me como classificares a relação familiar.

Muito má..... 1

Má2

Razoável..... 3

Boa4

Muito boa 5

Nr /Ns 6

P18 – Podia dizer-me se sente satisfeito com seu trabalho.

Pouco satisfeito 1

Satisfeito2

Muito satisfeito3

Nada satisfeito..... 4

Nr /Ns 5

P19 – Podia dizer-me o que mais gosta no seu trabalho.

Perceção de Conflitos

P20 – Podia dizer-me se existe conflito no ambiente de trabalho.

- Nunca1
- Raramente..... 2
- As vezes..... 3
- Frequentemente 4
- Sempre..... 5
- Nr /Ns6

P21 – Podia dizer-me tipo de conflitos.

- Interpessoais 1
- De interesse 2
- Comunicação 3
- Liderança 4
- Outro. Qual?

Nr /Ns5

P22 – Consegues identificar um conflito no ambiente trabalho?

- Sempre 1
- As vezes2
- Na maioria das vezes..... 3
- As vezes 4
- Raramente 5
- Nunca 6
- Nr /Ns 7

P23 – Pensa que a empresa dispõe de recursos adequados para lidar com conflitos.

- Sim, dispõe 1
- Não, dispõe2
- Nr /Ns 3

P24 – Se sim, especificar.

Resolução de conflitos

P25 – Podia dizer-me como lida com os conflitos no ambiente trabalho.

Confrontando diretamente a pessoa
ou pessoas envolvidas.....1

Procurando a ajuda de um superior
para mediador2

Ignorando o conflito e esperando que
ele se resolva sozinho 3

Outros, quais?

Nr /Ns4

P26 – Você já recebeu treinamento ou orientação sobre como resolver conflitos no trabalho?

Sim1

Não 2

Nr /Ns3

P 27 – Na sua opinião, acha que a organização poderia fazer algo mais para prevenir ou resolver conflitos.

Sim..... 1

Não 2

Nr /Ns3

P28 – Se sim, o que sugere?

Muito obrigado pela sua participação

Observações (acrescente aqui tudo o que achar pertinente e útil a este inquérito).....

Apêndice III - Guião de Observação

Este guião de observação faz parte de uma investigação a ser desenvolvida para a obtenção do grau de Mestrado em “Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional”, pela Universidade Lusófona de Cabo Verde – Polo do Mindelo. A investigação é sobre o tema “Gestão de Conflitos nas Organizações”, e o objetivo é de analisar a perceção dos conflitos nas organizações e como estes são resolvidos. Gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo às questões que se seguem. Todas as informações cedidas serão utilizadas unicamente para o fim acima mencionado. Desde já, agradecemos o seu contributo.

I) As condições de trabalho

1. Instalações físicas
2. Equipamentos segurança
3. Equipamentos de trabalho
4. Ambiente trabalho

II) Comportamentos

1. Comportamento quando da entrevista/aplicação questionários
2. Comportamento e atitudes dos colaboradores junto aos superiores/supervisores.