

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE
CONFLITOS NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE AS RELAÇÕES
LABORAIS NO SECTOR
“PETROLÍFERO”

Carmem Eduardo Chaúla Miguel

Lisboa, 17 de Abril de 2025

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE
CONFLITOS NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE AS RELAÇÕES
LABORAIS NO SECTOR
“PETROLÍFERO”

Carmem Eduardo Chaúla Miguel

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Docente José Duarte Moleiro Martins, professor e coordenador da departamental de Gestão.

Composição do Juri:

Presidente _____ Prof. Especialista Carlos Nunes
Arguente _____ Prof. Doutora Tânia de Jesus
Vogal _____ Prof. Doutor José Duarte Moleiro

Lisboa, 17 de Abril de 2025

“O conflito é inevitável, mas a forma como o gerenciamos é o que determina o sucesso, relações e organizações”

William Ury

AGRADECIMENTOS

A realização desta tese marca o final da minha trajetória acadêmica e como tal não poderia deixar de dirigir algumas palavras de agradecimento a todos que me incentivaram a lutar por aquilo que sempre acreditei e apoiaram-me ao longo deste percurso.

Primeiramente, expresso minha gratidão ao meu Deus Jeova por me permitir viver esse momento.

Agradeço também a minha família, meu esposo Joel Miguel pelo companheirismo e apoio incessante ao longo de toda essa trajetória. A minha filha Kétura Miguel, uma das principais motivações. Sem o vosso apoio nada disso seria possível. Vocês foram minha fonte de energia nos momentos de cansaço e dúvida.

Ao meu orientador, José Moleiro por seu comprometimento, paciência e incentivo constante. Seu conhecimento e orientação foram inestimáveis em cada etapa deste trabalho.

Agradeço também as meus colegas e amigos que fizeram parte deste percurso e contribuíram com sugestões, críticas construtivas e encorajamento em especial ao Miguel Jorge, as discussões e aprendizados ao longo desse período enriqueceram minha jornada acadêmica de forma significativa.

Esse momento não é apenas meu, mas sim nosso.

RESUMO

A gestão de conflitos desempenha um papel fundamental nas relações de trabalho por estar ligado ao bem-estar dos funcionários e o sucesso da empresa. O presente trabalho busca explorar a relação entre a gestão eficaz de conflitos e a motivação dos colaboradores. Este estudo se propõe a investigar a influência da gestão de conflitos sobre a motivação dos colaboradores, por meio de um estudo de caso detalhado em uma organização.

A abordagem se fundamenta na compreensão de que conflitos são inerentes às relações humanas e, quando mal gerenciados, podem levar a um ambiente de trabalho disfuncional, em contrapartida, a gestão eficaz de conflitos pode promover a coesão da equipe e fortalecer o compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de gestão de conflitos e motivação, seguida de uma análise visando identificar as práticas de gestão de conflitos mais eficazes e seu impacto direto na motivação dos colaboradores. A expectativa é que os resultados deste estudo contribuam para o desenvolvimento de estratégias de gestão que potencializem o empenho dos colaboradores e a performance organizacional.

O trabalho tem como objetivo analisar a importância e os benefícios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. Optou-se por uma pesquisa quali-quantitativa com recurso a um questionário que permitiu a coleta de dados diretamente dos funcionários, gestores e outros envolvidos nas relações de trabalho e essas informações podem ser utilizadas para avaliar as percepções e experiências das pessoas em relação aos conflitos que surgem no local de trabalho.

Palavras-chave: Empresa, Gestão de Conflitos, Motivação dos Colaboradores, Relações Laborais

ABSTRACT

Conflict management plays a fundamental role in work relationships as it is linked to the well-being of employees and the success of the company. This dissertation seeks to explore the relationship between effective conflict management and employee motivation. This study aims to investigate the influence of conflict management on employee motivation, through a detailed case study in an organization.

The approach is based on the understanding that conflicts are inherent to human relationships and, when poorly managed, can lead to a dysfunctional work environment. On the other hand, effective conflict management can promote team cohesion and strengthen employees' commitment to organizational objectives.

This is bibliographical research on the concepts of conflict management and motivation, followed by an analysis aimed at identifying the most effective conflict management practices and their direct impact on employee motivation. The expectation is that the results of this study will contribute to the development of management strategies that enhance employee engagement and organizational performance.

The aim of the work is to analyze the importance and benefits of conflict management in work relationships. We opted for a quali-quantitative research using a questionnaire that allowed the collection of data directly from employees, managers and others involved in work relationships and this information can be used to evaluate people's perceptions and experiences in relation to conflicts that arise in the workplace.

Keywords: Company, Conflict Management. Employee Motivation. Labor Relations

ÍNDICE

Agradecimentos	2
<u>Resumo</u>	<u>6</u>
Abstract.....	4
Índice de quadros e tabelas	5
Índice de figuras	6
Lista de abreviaturas e simbolos.....	7
I. INTRODUÇÃO	8
II. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1.1. Conceito de conflito.....	11
2.1.2. Diferentes visões sobre o conflito.....	14
2.1.3. Tipos de conflitos.....	15
2.1.4. Vantagens e desvantagens dos conflitos	18
2.2. Gestão de conflito: breve panorama teórico da discussão	19
2.2.1. Gestão de Conflitos.....	19
2.2.2 Estilos de gestão de conflitos	23
2.2.3. O papel do gestor na resolução de conflitos	25
2.2.4. Importância da inteligência emocional	27
2.2.5. O líder como gestor das emoções das equipes.....	29
2.3. Negociação de conflitos.....	29
2.3.1. Negociação de Conflitos	29
2.3.2. Perfil do negociador	31
2.3.3. Ética nas negociações	32
2.3.4. Administração de conflitos	34
2.4. Conflitos e motivação no trabalho.....	34
2.4.1. Os conflitos e as relações de Trabalho nas organizações	34
2.4.2. Conflito organizacional com relação a motivação.....	36
2.4.3-Ciclo motivacional.....	37
2.5. Resumo da literatura.....	38
2.6 Questoes de investigação.....	41

III. METODOLOGIA	41
3.1. Desenho	42
3.2. População e amostra	44
3.2.1. Critérios de Inclusão:	44
3.2.2. Critérios de Exclusão:	44
3.3. Instrumental e técnica:	44
IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1. - Caracterização da amostra.....	46
4.2- Dados gerais da pesquisa de campo com os trabalhadores	47
4.3- Dados gerais da pesquisa de campo com os gestores.....	52
4.4- Respostas às questões de investigação	63
5. CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

Índice de quadros e tabelas

1. Estratégias na resolução de conflitos _____ 29
2. Nível acadêmico dos participantes da pesquisa _____ 53

Índice de figuras

Figura 1. As etapas do ciclo motivacional	46
Gráf. 4.1.1. - Contagem do género da amostra	52
Gráf. 4.1.2. - Sobre o nível académico	52
Gráf. 4.2.1. - Tempo trabalhadas na empresa	53
Gráf. 4.2.2. - Frequência de conflitos na empresa	54
Gráf. 4.2.3. - Principais fatores que geram conflitos	55
Gráf. 4.2.4. Como a empresa lida com conflitos	56
Gráf. 4.2.5. - Já teve de mediar algum conflito	56
Gráf. 4.2.6. - Ferramentas usadas para resolução	56
Gráf. 4.2.7. - Impacto sobre a produtividade	57
Gráf. 4.2.8. - Melhoria no ambiente de trabalho	57
Gráf. 4.2.9. - Sugestões sobre formas de melhorar a gestão de conflitos	58
Gráf. 4.3.1. - Frequência dos conflitos	59
Gráf. 4.3.2. Principais fatores	59
Gráf. 4.3.3. - Frequência de treinamento	59
Gráf. 4.3.4. - Eficácia das práticas de gestão	59
Gráf. 4.3.5. -Política de formação da empresa	60
Gráf. 4.3.6. -Frequência de revisão da política	60
Gráf. 4.3.7. - Desafios enfrentados na gestão de conflitos	61
Gráf. 4.3.8. - Impacto na motivação da equipa	61
Gráf. 4.3.9. - Envolvimento da equipa	61
Gráf. 4.3.10. - Medidas para redução de conflitos	62
Gráf. 4.3.11. - Suporte da empresa	62

Lista de abreviaturas e símbolos

RH- Recursos Humanos

I. INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos nas relações de trabalho é um tema de extrema relevância e impacto no ambiente corporativo. Vivemos num mundo cada vez mais globalizado e interconectado, as organizações enfrentam desafios complexos e diversificados que podem levar a divergências e confrontos entre colaboradores. Neste contexto a habilidade de gerenciar e resolver conflitos de maneira eficaz torna-se essencial para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Uma vez que os conflitos nas relações de trabalho podem surgir de diversas fontes, como diferenças de opiniões, competição por recursos limitados, divergências de interesse e até mesmo questões culturais ou de personalidade, se não forem adequadamente tratados esses conflitos podem resultar em tensões constantes, o que vai resultar na baixa motivação, falta de colaboração, perda de talento e impactos negativos no desempenho e na produtividade da equipe.

Por essa razão a importância da gestão de conflitos, que se refere a um conjunto de estratégias, práticas e habilidades utilizadas para identificar, lidar e resolver disputas de maneira construtiva, ela envolve a capacidade do gestor de ouvir ativamente todas as partes envolvidas, compreender as necessidades e interesses subjacentes e buscar soluções que sejam mutuamente satisfatórias. Ao adotar uma abordagem proativa na gestão de conflitos as organizações podem transformar potenciais problemas em oportunidades de crescimento, aprendizado e inovação.

Esse estudo é de extrema importância porque percebemos que uma boa gestão de conflitos traz diversos benefícios para as relações de trabalho. Em primeiro lugar contribui para o fortalecimento do trabalho em equipe, promovendo a comunicação aberta, o respeito mútuo e a confiança entre os colaboradores. Além disso permite a identificação de soluções criativas e inovadoras já que a diversidade de perspectivas e ideias é valorizada e utilizada como um recurso para resolver problemas complexos. A gestão adequada de conflitos também ajuda a prevenir o surgimento de ressentimentos e animosidades duradouras, preservando o clima organizacional e reduzindo o estresse no ambiente de trabalho. A gestão de conflitos oferece um conjunto de práticas e abordagens que ajudam a lidar com divergências e tensões entre os colaboradores da organização. Gerenciar os conflitos ajuda a promover um ambiente de trabalho saudável.

A importância deste tema reside ainda no fato de que a motivação dos colaboradores é um dos pilares do sucesso organizacional. Colaboradores motivados tendem a ser mais

dedicados, criativos e comprometidos com os objetivos da organização. A maneira como os conflitos são geridos dentro da empresa pode, portanto, desempenhar um papel crucial na manutenção ou deterioração desse comprometimento. Uma gestão eficaz de conflitos não apenas minimiza os impactos negativos, mas também pode transformar situações de confronto em oportunidades de crescimento e inovação.

Em resumo, estudar a influência da gestão de conflitos na motivação dos colaboradores é essencial para desenvolver estratégias que não apenas previnam os efeitos negativos dos conflitos, mas que também contribuam para o crescimento e o sucesso organizacional a longo prazo.

Para esse estudo foi definido o seguinte objetivo geral: Analisar como a gestão de conflitos influencia a motivação dos colaboradores em um ambiente organizacional e de que maneira diferentes abordagens na resolução de conflitos impactam a satisfação e o desempenho dos colaboradores. E para alcançar esse objetivo, defiram-se os seguintes objetivos específicos: Identificar os principais tipos de conflitos que ocorrem em ambientes organizacionais e suas causas; Verificar as práticas de gestão de conflitos que contribuem para um ambiente de trabalho mais motivador e coeso; Investigar as abordagens e técnicas de gestão de conflitos utilizadas pelas organizações no estudo de caso e propor recomendações para a implementação de estratégias eficazes de gestão de conflitos, visando o aumento do engajamento e da motivação dos colaboradores.

Dessa forma, esse estudo visa explorar a influência da gestão de conflitos na motivação dos colaboradores, trazendo uma contribuição significativa para o campo das relações laborais, tanto em termos teóricos quanto práticos.

Ao investigar como diferentes práticas de gestão de conflitos afetam a motivação dos colaboradores, o estudo oferece uma perspectiva mais profunda sobre a aplicabilidade e eficácia de teorias existentes. Através da análise dos dados empíricos coletados, o estudo confirma, refuta ou aprimora modelos teóricos, contribuindo para uma compreensão mais robusta da interação entre gestão de conflitos e motivação no ambiente de trabalho.

Baseado nas descobertas do estudo, foram desenvolvidas recomendações práticas detalhadas para a organização analisada. Estas recomendações são formuladas com base em evidências empíricas e estão diretamente alinhadas com os desafios e oportunidades identificados durante a pesquisa.

Neste sentido, o presente trabalho está estruturado em 3 capítulos. O primeiro capítulo, correspondente a introdução onde destacam-se elementos como a importância do tema, os objetivos bem como a os contributos desse estudo dentro dessa discussão.

No segundo capítulo, início da revisão bibliográfica com 6 subcapítulos que se constituem em toda base teórica desse estudo e faz-se uma análise a volta da conceituação dos conflitos, ou seja, os conceitos, teorias e as ideologias de vários autores que fazem uma discussão a volta dessa temática, da gestão e negociação de conflitos bem como o modo como isso se relaciona com a motivação no trabalho.

O terceiro capítulo apresenta todos os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo, nomeadamente o tipo de investigação, o método de recolha de dados e o seu tratamento.

E o quarto capítulo corresponde à apresentação dos resultados através de quadros de síntese de informação e redação de conclusões com o propósito de responder às questões de investigação e aos objetivos do estudo.

Por fim, o último ponto “Conclusão” sintetiza as considerações finais do trabalho tendo em conta toda a discussão feita ao longo do trabalho e olhando fundamentalmente para os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conflitos

As pessoas não vivem isoladas, nem tão pouco trabalham sozinhas. Por ser um ser social isso faz com que elas procurem viver em agrupamentos sociais, daí surge a necessidade de se criar as organizações, pois apesar de terem um vasto recurso como: máquinas, equipamentos, instalações e capital financeiro essas organizações ainda assim precisam de pessoas para funcionarem adequadamente pois não existe organizações sem pessoas.

Uma vez que são as pessoas que constituem as organizações, os conflitos tornaram-se fenômenos cotidianos em cada organização, são quase impossíveis de se evitar, uma vez que as pessoas que constituem essas organizações são diferentes, têm formações e educações diferentes e consequentemente formas diferentes de pensar, porém é possível administrar tais conflitos de forma a reconhecer as eventuais causas ou razões dos conflitos em tempo, sendo necessário monitorar continuamente os sinais que apontam para a sua existência na organização. Caso não seja identificado em tempo hábil, este pode levar a situações que fogem do controle de um gestor e consequentemente influenciar no insucesso organizacional.

Neste capítulo são apresentados os conceitos, tipologia, vantagens e desvantagens e a principal importância da gestão dos conflitos organizacionais relacionadas ao principal objetivo da pesquisa.

2.1.1. Conceito de conflito

O dia-dia das pessoas é uma constante sucessão de conflitos, as interações humanas geram conflitos e isso afeta desde relações pessoais e até mesmo as relações profissionais entre indivíduos da mesma organização.

De acordo com Galo (2005), o conflito é visto como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de ideias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. “O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se” (Galo, 2005, p. 3).

Por outro lado, conflito também pode ser definido como sendo “o processo de identificação em que um dos envolvidos percebe que seus esforços e interesses despendidos para a realização de tarefas estão sendo de alguma forma confrontadas e afetadas de forma negativa

pela outra parte envolvida” (Hitt; Miller e Colella, 2011 ¹apud Alméri; Barbosa; Nascimento, 2014, p. 55- 56).

Tal como vimos nos dois conceitos acima, conflito é encarado como sendo um processo que começa quando numa relação, uma das partes percebe que de alguma forma ou de outra foi ou está sendo afetada de forma negativa pela outra parte, deixando bem patente a existência dessas três características principais:

- O conflito deve ser percebido para existir;
- Deve haver interação;
- Deve haver alguma incompatibilidade entre as partes.

Nessa mesma linha de ideias Chiavenato (2005) aponta o conflito como sendo “um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e contribuem para progresso de uma ou mais das metas”.

Essa perspectiva de Chiavenato aproxima-se muito daquela que é defendida por Santos e Abella, (2017) que existem os conflitos internos, que ocorrem internamente em um único indivíduo; conflitos entre indivíduos, que são resultado das diferenças de personalidade dos colaboradores; conflitos entre grupos, o qual é inevitável, uma vez que são várias pessoas ou vários grupos envolvidos competindo por recursos escassos e pelos diversos estilos gerenciais necessários à operação eficiente de cada departamento; conflitos entre organizações, devido à competição de mercado para cativar o consumidor (p. 222).

Ou seja, os conflitos podem se dar em formas e partes mas tudo voltado a vida da instituição e por essa razão deve-se olhar para esse assunto a partir de todas essas perspectivas que outros autores apresentam para melhor se compreender essa temática. E essa abordagem é digna de realce pois reconhece que o conflito é mais do que uma simples discordância, os autores apresentam como sendo um processo dinâmico alimentado pela percepção de que os objetivos de uma parte são ameaçados pelos objetivos da outra. E isso sugere que a gestão eficaz de conflitos deve ir além da simples resolução de desacordos pontuais, focando também na mudança das percepções e interações que alimentam esses conflitos, ou seja, uma vez que são

¹ Hitt, M. A.; Miller, C. C.; Colella, A. Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

inevitáveis em qualquer ambiente de trabalho porque cada pessoa tem suas opiniões, isso exige que deve existir uma gestão eficaz de conflitos para poder transformar essas situações desafiadoras em grandes oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Para Vecchio (2008), o conflito é algo inevitável nas organizações. Embora não seja necessariamente positivo ou negativo, ele pode gerar bons resultados quando bem administrado, mas pode prejudicar o desempenho quando ignorado ou mal gerido.

Por essa razão, Alméri et al (2014) afirmam que que os conflitos podem ser funcionais ou disfuncionais, Os conflitos funcionais são positivos na medida em que suportam os objetivos do grupo e influenciam na melhoria do seu desempenho de uma forma construtiva ao passo que os conflitos disfuncionais, atrapalham o bom desenvolvimento do grupo e conseqüentemente contribuem para a destruição da empresa, eles afirmam ainda que:

O conflito funcional acontece quando os interesses da organização são alcançados a partir da disputa ou desacordo, promovendo maiores níveis de desempenho, com aumento da motivação, da criatividade e das mudanças construtivas para a resolução do problema, já o conflito disfuncional acontece quando o desacordo e a disputa prejudicam a execução das metas da organização, causando desentendimentos, discussões não construtivas e desperdício de tempo e energia que são absorvidos pelo conflito. (Alméri; Barbosa; Nascimento, 2014, p. 56).

Essa afirmação sugere uma visão pragmática do conflito nas organizações, tratando-se de uma realidade inevitável e neutra. Essa perspectiva reconhece que o conflito por si só, não é bom ou ruim, seu impacto depende de como é gerenciado, ou seja, caso o conflito funcional seja bem administrado, há possibilidade de ele beneficiar a organização uma vez que fortalece o grupo, dá maior confiança nas decisões que são tomadas, aumenta a comunicação, criatividade e produtividade da organização como um todo, por outro lado, o conflito disfuncional pode gerar conseqüências negativas como, por exemplo, desperdício de energia, gasto de tempo e descaso com os objetivos da empresa.

Fica evidente dessa forma que em um ambiente organizacional onde existem múltiplos interesses, personalidade e objetivos o conflito é inevitável. Portanto ao invés de ser visto como uma ameaça pode ser uma oportunidade para crescimento e inovação. Se gerido de forma eficaz, ou seja, a gestão adequada dos conflitos pode transformar potenciais desvantagens em vantagens competitivas, contribuindo para o desenvolvimento organizacional sustentável e para o bem-estar dos colaboradores. Dessa forma, deve-se optar

por maximizar os resultados positivos e minimizar os negativos no ambiente organizacional.

2.1.2. Diferentes visões sobre o conflito

Historicamente, as abordagens sobre conflito voltados principalmente as organizações têm modificado, em virtude da mudança dos tempos e da evolução das teorias organizacionais.

Uma primeira visão é apresentada por Robbins (2002², apud Oliveira 2006, p45) A visão tradicional: Que defende que “todo conflito é ruim e que, portanto, deve ser evitado”. Nessa visão predominante nas décadas de 30 e 40, o conflito é visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, como falta de abertura e de confiança entre as pessoas, e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários.

- A abordagem das relações humanas: argumenta que o conflito é uma consequência natural, desta forma ela é inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. Essa foi uma visão das que dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.
- A abordagem interacionista: que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo e constante de conflito, suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo, utilizando estratégias para desenvolver comportamentos e atitudes que contribuam na realização das atividades e nos objetivos da organização.

Cada uma dessas abordagens oferece uma perspectiva única sobre a natureza dos conflitos e as maneiras de gerenciá-las. A escolha da abordagem adequada depende do contexto específico e dos objetivos de quem está lidando com o conflito. A integração de diferentes perspectivas pode proporcionar uma compreensão mais completa e soluções mais eficazes para os conflitos.

Outro dado importante que deve merecer atenção nesse item, é a abordagem feita por Almeri at al (2014), onde os mesmos apontam para três aspectos/áreas de conflitos que são os de

² Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

relacionamento, os de tarefa e os de processo os primeiros acontecem nos relacionamentos interpessoais, no modo em como as pessoas e grupos se relacionam. O conflito de tarefa possui relação com o conteúdo e as metas do trabalho. Por fim, o conflito de processo consiste na maneira de como o trabalho é realizado (Alméri; et al. 2014, p. 56-57).

Tendo em conta que é quase consensual que os conflitos são fatores inevitáveis e até certo ponto essenciais a qualquer organização empresarial, uma vez que geram consequências positivas e negativas, é importante reiterar a importância que os líderes e gestores têm em todo esse processo e a necessidade de que esses aprendam a identificar onde ocorre e qual é o tipo de conflito, uma vez que, dessa forma, torna possível gerenciá-lo de forma a estimular os efeitos construtivos e anular os efeitos negativos

Por essa razão, Bacal (2004,³ apud Ferreira, 2010), defende que há duas visões para a avaliação do processo de conflito: a visão negativa e a visão positiva, onde a primeira sugere que o conflito pode provocar reações distintas nas organizações, resultando da criação de estruturas organizacionais com metas e funções bem definidas, mas que podem gerar conflitos e a segunda considera o conflito como um estímulo para o desenvolvimento de habilidades e a inovação organizacional.

Partindo desse princípio, tal como já vimos anteriormente, os conflitos podem ser encarados como positivos quando melhoram a qualidade das decisões, incentivam a criatividade e estimulam o interesses e a curiosidade entre membros de equipa, fornecendo dessa forma os meios pelos quais alguns desses problemas podem ser expostos, diminuindo conflitos e fomentando um ambiente de autoavaliação e mudança, uma vez que vale a pena reiterar que conflitos construtivos podem realmente ser benéficos, pois criam oportunidades para crescimento e melhorias. Se bem geridos, eles podem levar a soluções mais criativas e a um ambiente de trabalho mais colaborativo.

2.1.3. Tipos de conflitos

A nível das relações humanas e de modo específico quando fala-se da vida de qualquer organização, vale salientar que podem existir vários tipos de conflitos assim como podem existir várias razões ou situações que originem esses conflitos e que por essa razão os gestores devem ser altamente qualificados para saberem identificar esses tipos e causas de conflitos

³ Bacal, R. (2004). Gestão do desempenho. Rio de Janeiro: Editora Campus.

para a partir desse definirem os caminhos para lidarem com a situação.

Nesse sentido, Magalhães (2022) sugere que, para lidar com conflitos de forma eficaz, é essencial compreender seus diferentes tipos e formas, o que ajuda a identificar melhor as situações de atrito e a adotar soluções adequadas para resolvê-las.

Olhando, no entanto, para a caracterização que se pretende fazer aqui, vale destacar a abordagem de Chiavenato (2008), que apresenta uma classificação para o conflito, relacionada com o nível de gravidade em que ocorrem. Segundo o autor os conflitos são podem ser classificados em:

- a) Conflito percebido: Quando os elementos envolvidos percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio.
- b) Conflito experienciado: Quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
- c) Conflito manifestado: Quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Nascimento e El Sayed (2002) por sua vez, destacam que os conflitos podem ser tipo interpessoal, que ocorrem entre duas ou mais pessoas, quando se pretende fazer prevalecer uma ideia, opinião ou caminho a ser seguido, sem se levar em conta o ponto de vista de outros membros que constituem a equipa, e podem acontecer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis, nessa mesma ordem ideias, Rahim (2002, p. 216) corrobora com os autores enfatizando que esse tipo de conflito “é um desacordo ou incompatibilidade entre as partes envolvidas, sejam elas do mesmo ou de diferentes unidades hierárquicas”

Nascimento e El Sayed (2002) destacam ainda que esse tipo de conflito pode ser divididos em dois tipos:

- a) Hierárquicos: Colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorrem quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparadas quanto à decisão a ser tomada.

- b) **Pessoais:** Dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As rixas pessoais fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações

A classificação feita por esses autores demonstra muito bem que esses conflitos não estão presentes apenas na vida dos trabalhadores de uma determinada instituição, ela perpassa tudo isso, afetando até mesmo a vida da gestão dessas organizações, onde muitas vezes verificam-se conflitos quer de gestores para com outros trabalhadores bem como entre os membros da própria da gestão.

Uma outra classificação digna de realce, é a que faz Resende (2008) que fala de conflitos Intra e intergrupais. No caso dos conflitos intergrupais o autor refere que se caracterizam por ocorrerem na interação entre membros do mesmo grupo ou organização, por outro lado, as intergrupais ocorrem entre membros de diferentes colisões.

Segundo Martinelli (2002), os conflitos podem ser classificados em três tipos básicos: discussão, competição e conflito propriamente dito, onde os dois primeiros tipos são considerados benéficos e frutíferos, enquanto o terceiro é considerado perigoso.

No tipo discussão, as contribuições das diferentes visões podem levar a uma melhor solução. Sugerem a existência de uma liderança compartilhada, com confiança e familiaridade entre os membros do grupo, levando-os a apresentar abertamente não só os fatos, como também as suas impressões sobre a situação.

No tipo competição, padrões de desempenho são estabelecidos para que as pessoas se motivem a trabalhar e produzir mais. “Neste caso, competição só pode ser frutífera se ela for aberta (todos ganham), visto que, nas competições fechadas, tem-se uma pessoa ganhando da outra, o que pode levar aos conflitos destrutivos.” (Martinelli, 2002, p. 17)

O autor acrescenta que muitos dos conflitos, que surgem dentro e fora das organizações, não são nem do tipo discussão nem competição. As razões para isso são a falta de confiança, perspectivas diferentes e enfoques individuais no seu tratamento, podendo transformar-se em conflitos destrutivos.

E finalmente considerar a classificação feita por Ferreira (2010), que apresenta três tipos de conflitos que vale destacar:

- O conflito de tarefa que está relacionado ao conteúdo do trabalho e metas estipuladas

para o trabalho.

- O conflito de relacionamento que envolve situações complexas, movidas por diferentes motivos e preocupações, sobre metas pessoais dos indivíduos, o relacionamento destes com outras pessoas e as metas de outras pessoas.
- O conflito de processo que está relacionado ao fato de como o trabalho é executado. Os processos de conflito que envolvem desempenho e performance da equipe são originários da distribuição de tarefas, podendo, posteriormente, evoluir para um caso mais amplo de conflitos de relacionamentos entre os membros das organizações, podendo comprometer a estrutura do processo e seus procedimentos.

Toda essa classificação feita na visão de todos esses autores que foram aqui apresentados, ajudam a receber de forma clara que é necessário a máxima atenção por parte de todos que fazem parte de uma organização, pois os conflitos podem surgir de várias formas e por várias razões.

2.1.4. Vantagens e desvantagens dos conflitos

Como já foi referido o conflito numa organização pode ser benéfico e construtivo originando criatividade e mudança, ou prejudicial e destrutivo originando situações negativas. Estas vantagens ou desvantagens dos conflitos variam consoante o conflito e se o mesmo é bem ou mal gerido. Deste modo, um conflito bem gerido acarreta resultados positivos e um conflito mal gerido acarreta consequências negativas.

Neste sentido, Cavalcanti (2006, p. 36) afirma que, a consequência do conflito é uma moeda de dois lados, sendo o lado negativo composto de efeitos como bloqueio da comunicação, redução da coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudança na direção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspetivas, e o lado positivo é composto de ideias com mais consideração e cuidado com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas chave, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da performance.

Segundo Chiavenato (2002, citado por Beck, 2009, p. 19), o conflito construtivo ou funcional “desperta os sentimentos, estimula energias, fortalece sentimentos de identidades com os objetivos e interesses, chama atenção para os problemas e testa a forma como são ajustadas as diferenças entre as partes envolvidas”.

Por seu lado, o conflito destrutivo ou disfuncional desperta aos envolvidos um sentimento de

frustração, hostilidade e ansiedade, estimulando o bloqueio das atividades e acaba por desviar as energias para o conflito. Neste caso ganhar a disputa torna-se mais importante que resolver a divergência com eficácia.

Portanto, o Conflito é construtivo ou positivo quando contribui para melhorar a qualidade das decisões, quando estimula a criatividade e a inovação, encoraja o interesse e a curiosidade entre os membros o grupo, fornece um meio para as tensões serem libertadas e cria um ambiente de autoavaliação e mudança. O que se tem verificado é que os trabalhadores tendem a dar o seu melhor quando existe companheirismo e amizade (cooperação) no local de trabalho.

Ferreira (2010) faz uma descrição muito interessante com relação a isso, quando descreve que:

O conflito funcional ocorre quando os interesses da organização são atendidos, como resultado de disputa ou desacordo. O conflito disfuncional ocorre quando a disputa ou desacordo prejudica a organização. O conflito funcional promove maiores níveis de desempenho por meios como: aumento da motivação, habilidades em resolver problemas, criatividade, mudança construtiva (Ferreira, 2010).

O conflito disfuncional é destrutivo em muitos aspetos como: desperdício de tempo e colocação do bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa. O conflito pode desperdiçar tempo e energia, desviando as pessoas do caminho para alcançar metas importantes. Não é incomum, para dois gerentes em conflito, perderem tempo trocando e-mails provocando situações específicas de disputa (Ferreira, 2010).

2.2. Gestão de conflito: breve panorama teórico da discussão

2.2.1. Gestão de Conflitos

Para que um indivíduo possa superar conflitos, é necessário saber lidar com eles, o que implica saber gerenciá-los. Contudo, muitas pessoas não sabem como administrá-los, independente das variáveis que o envolvam. Para conseguir gerir uma situação conflituosa, é preciso um certo tato, sensibilidade embora, em alguns momentos, não será, por si só, suficiente para alcançar uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas.

Essa temática sobre gestão de conflitos tem se tornado cada vez mais relevante dentro das organizações, conseqüentemente, tem sido cada vez mais comum os gestores se interessarem pela busca do conhecimento para poderem identificar e administrar conflitos recorrentes entre

os colaboradores, pois vão percebendo cada vez mais que isso contribui para proporcionar melhor desempenho nos resultados. Uma vez que os conflitos são comuns na vida organizacional, o gestor deve saber gerenciá-los a tempo e evitar um problema mais profundo para a organização, pois, uma qualidade importante dos gestores é a sua capacidade de administrar esses conflitos que surgem no seio dos trabalhadores.

Segundo Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006) gestão de conflitos é uma conciliação entre indivíduos que possuem opiniões divergentes, sendo necessário o conhecimento por parte do gestor para identificar os conflitos emergentes na organização e intervir com ferramentas adequadas para evitar problemas maiores.

Ao passo que para Chiavenato (2005) Gestão de conflitos pode ser “a gestão ou saber lidar com interesses opostos em uma negociação entre indivíduos e/ou grupos, por meio da utilização de técnicas, práticas e processos”.

Ambos os autores apontam para a habilidade e a capacidade de negociar, de gerenciar de modo a se estabelecerem meio termos para que todas as partes envolvidas no processo se sintam de alguma forma contempladas, desse modo a gestão de conflitos torna-se necessária para que determinadas situações não cheguem a ponto de causar instabilidade no seio da organização.

Nessa mesma ordem de ideias, Adomi e Anie (2006) afirmam que o conflito é uma característica íntima de qualquer tipo de organização, ou seja, desde que as pessoas competem pelos melhores empregos, recursos, poder, dignidade social e segurança, etc, de modo que atualmente, lidar com conflitos tornou-se um grande desafio para a gestão. Então, fica evidente mais uma vez a ideia destacada anteriormente que o conflito bem tratado ou gerenciado aumentará o desempenho e a produtividade da organização e que a má gestão de um determinado conflito terá um efeito negativo, por isso a importância da identificação dos conflitos para compreender onde está sendo afetado e quais as consequências estão trazendo para a instituição.

Para conseguir atingir tal desiderato na questão do gerenciamento dessas questões o administrador tem a sua disposição três abordagens para administrar os conflitos na percepção de Chiavenato (2005):

- Abordagem estrutural: O conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e o conflito resultante poderão ser controlados.

Trata-se de atuar sobre uma das três condições que predisõem ao conflito, a saber:

- 1- Reduzir a diferenciação dos grupos: Minimizar as diferenças entre os grupos identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles. O gerente pode mostrar aos grupos certos interesses em comum para que deixem perceber a incompatibilidade de objetivos. A ameaça externa e o inimigo comum são soluções utilizadas para localizar um objetivo compartilhado.
 - 2- Interferir nos recursos compartilhados: Outro mecanismo estrutural e a utilização dos sistemas de recompensas formais e de incentivos para recompensar o desempenho conjunto e combinado de dois ou mais grupos e criar um objetivo comum. Se o bolo de recursos a ser distribuído não é fixo, isto permite que um grupo ganhe recursos sem fazer com que o outro perca, tornando vantajoso para todos os grupos desempenharem bem e cooperarem entre si.
 - 3- Reduzir a interdependência: Para reduzir a interdependência e suas oportunidades de interferência, os grupos podem ser separados física e estruturalmente. Embora percebam a incompatibilidade de seus objetivos, o baixo nível de interdependência das atividades torna a interferência distante e reduz a possibilidade de conflito.
- Abordagem de processo: É a abordagem que procura reduzir conflitos através da modificação do processo, isto é, de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser utilizada por uma das partes em conflito, por pessoas de fora ou por uma terceira parte (como um consultor, um administrador neutro ou um diretor da organização). Pode ser realizada de três maneiras diferentes:
 - 1- Desativação do conflito: Ocorre quando uma parte reage cooperativamente e não agressivamente - ao comportamento de conflito da outra, encorajando um comportamento menos conflituante ou desarmando o conflito. Enquanto a reação conflituante de uma parte provoca idêntico comportamento da outra, a reação cooperativa tende a provocar idêntica reação cooperativa da outra.
 - 2- Reunião de confrontação entre as partes: Ocorre quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e as partes se preparam para um conflito aberto através da confrontação direta e hostil. Reuniões de confrontação servem para reunir face a face as partes conflitantes, exteriorizar suas emoções, discutir e identificar as áreas de conflito e localizar soluções do tipo ganhar/ganhar antes de qualquer solução beligerante.
 - 3- Colaboração: É utilizada depois de ultrapassada a oportunidade de desativação e de

reunião de confrontação. Na colaboração, as partes trabalham juntas para solucionar problemas, identificar soluções do tipo ganhar/ganhar ou buscar soluções integrativas capazes de conjugar os objetivos de ambas as partes.

- Abordagem mista: É a administração do conflito tanto nos aspectos estruturais como nos de processo e inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio/conflito. A abordagem mista permite duas maneiras diferentes:
 - 1) Adoção de regras para resolução dos conflitos: Utiliza meios estruturais para influenciar o processo de conflito (como a adoção de regras e regulamentos para resolução de conflitos). Determina previamente os procedimentos e os limites para trabalhar o conflito para que este seja contido e controlado, conduzindo as partes para a solução do problema.
 - 2) Criação de papéis integradores: Consiste em criar terceiras partes (equipes de papéis integradores) dentro da organização, de modo que elas estejam sempre disponíveis para ajudar na solução do tipo ganhar/ganhar dos conflitos que surgem. Uma parte em conflito pode se comunicar com a outra através dessas equipes responsáveis pela tarefa de comunicação entre as partes conflitantes.

São chamados "papéis de ligação" os trabalhos feitos através de pessoal de ligação ou de equipas de trabalho intergrupais, cuja tarefa é coordenar o esforço dos grupos potencialmente conflitantes em objetivos globais da organização. Ao contrário do consultor de processo ou da terceira parte, que são passageiros, os papéis integradores são permanentes na organização.

Tendo em conta a importância dada cada vez mais aos recursos humanos dentro das instituições a gestão de conflitos tende a tornar-se conseqüentemente um assunto cada vez mais importante, já que atualmente um dos principais objetivos na área do gerenciamento consiste no fato de que uma vez que os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e rentabilidade da instituição.

Nesse sentido, as empresas que não souberem gerenciar os conflitos entre seu pessoal poderão estar sujeitas a diversos contratempos, como: ter reduzido sua participação no mercado; não desenvolver novos produtos; ter sua imagem perante o público-alvo; prejudicar o clima organizacional que, segundo Chiavenato (1999), "constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização.

A tentativa de solucionar os conflitos instaurados entre os colaboradores, os líderes tomam a posição de mediadores que devem agir com impessoalidade, isonomia, igualdade de direito à fala e neutralidade." (Brito e dos Santos, 2020, p. 15).

Essa abordagem é crucial para criar um ambiente de trabalho saudável. Quando os líderes se posicionam como mediadores imparciais, eles ajudam a evitar que pequenos desentendimentos tomem proporções maiores, promovendo a colaboração e a boa relação entre os funcionários. Além do facto de que essa postura pode reduzir o estresse no ambiente de trabalho e melhorar a produtividade, já que conflitos não resolvidos podem gerar tensões que prejudicam o desempenho.

Entretanto, a eficácia dessa abordagem depende muito da habilidade do líder em lidar com questões interpessoais e sua capacidade de manter a neutralidade, mesmo em situações emocionalmente carregadas. A gestão de conflitos não implica necessariamente evitar, reduzir ou encerrar o conflito, envolve o desenho de estratégias eficazes para minimizar as disfunções do conflito e aumentar as funções construtivas do conflito, a fim de aumentar o aprendizado e a eficácia de uma organização

2.2.2 Estilos de gestão de conflitos

As instituições são diferentes e os gestores também são diferentes, ou seja, existem particularidades quer a nível das instituições de modo geral bem como a nível dos gestores que têm a principal responsabilidade de gerenciar esses conflitos que surgem, vale a pena fazer uma breve consideração, a volta dos estilos de gestão de conflitos, salientando que existem vários estilos de comportamento com que uma pessoa, ou um grupo, pode lidar com o conflito. E na visão de Caetano e Vala (2002), podemos considerar estes estilos como estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis.

Segundo Estanqueiro (1992) existem três estratégias na resolução de conflitos, nomeadamente: A fuga; o ataque e o diálogo. A fuga e o ataque acontecem num clima de competição onde normalmente um ganha e outro perder. Estas duas estratégias são enganadoras, pois não resolvem o conflito. Enquanto a fuga cria o sentimento de ansiedade, o ataque provoca o ressentimento, a vingança. Ao passo que na terceira estratégia apresentada pelo autor, no caso o diálogo, cria-se um clima de cooperação (ganhar-ganhar) no qual ambas as partes ganham, logo garante o sucesso na resolução dos conflitos, abaixo apresenta-se o quadro com essas três estratégias destacadas por Estanqueiro:

<i>Clima de relacionamento de</i>	<i>Estratégia</i>	<i>Atitudes</i>
<i>Competição (ganhar/perder)</i>	Fuga	Falta de respeito por si próprio e submissão aos outros.
<i>Competição (ganhar/perder)</i>	Ataque	Falta de respeito pelos outros e domínio sobre os outros.
<i>Cooperação (ganhar/ganhar)</i>	Diálogo	Respeito por si próprio e pelos outros e conciliação dos interesses.

Fonte: Estanqueiro (1992, p.67).

Para que essa terceira estratégia sugerida por Estanqueiro funcione, é necessário, no entanto as partes estejam plenamente envolvidas, pois vale salientar aqui que a motivação da pessoa e o seu objetivo final perante o conflito, são muito determinantes quando existe um conflito. Se uma pessoa quer vencer a todo o custo, irá utilizar todas as estratégias para chegar ao seu alvo. Basta uma parte começar a esconder informação, mentir ou exagerar, mostrar que não se pode confiar nela, para destruir a confiança que existe e comecem as atitudes ganhar/perder. É por isso que o conflito “saudável” é tão difícil. Sem existir um clima de confiança, dificilmente haverá uma comunicação aberta conducente à procura de encontrar soluções para os problemas.

Para Rahim (2001) no entanto, para uma estratégia de gerenciamento de conflitos eficaz, ela deve atender aos seguintes critérios:

- (1) Aprendizagem Organizacional e eficácia, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o aprendizado organizacional e a eficácia a longo prazo. Para atingir esse objetivo, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o pensamento crítico e inovador, a fim de aprender a arte de resolver os problemas certos;
- (2) Necessidades das partes interessadas, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para satisfazer as necessidades e expectativas dos grupos estratégicos (partes interessadas) e alcançar um equilíbrio entre elas;
- (3) Ética, o líder deve se comportar de forma ética e, para fazê-lo, deve estar aberto às novas informações e estar disposto a mudar de ideia. Da mesma forma, subordinados e outras partes

interessadas têm o dever ético de se manifestar contra as decisões dos supervisores quando as consequências dessas decisões forem graves.

Nas empresas, quando se pretende a participação dos funcionários, a resolução dos problemas e uma abordagem construtiva do conflito, é importante lembrar que sem haver um clima de confiança, tal não ocorrerá. Em conclusão, todos os estilos acima apresentados são úteis em certas situações. Não há um estilo certo e único para todas as situações (Thomas, 1990).

Como podemos ver, existem várias técnicas para que os gestores saibam lidar da melhor maneira possível com os conflitos que surgem dentro da organização, o que deve acontecer é que os mesmos devem estar qualificados para saberem que estratégia utilizar, quando e como.

2.2.3. O papel do gestor na resolução de conflitos

Já ficou claro que existem conflitos em qualquer organização e que isso fragiliza muito a organização em si, pois deixa ela vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas e até mesmo à falta de eficácia. Porém, convém destacar também que o conflito por si só não é “mau”, uma vez que tal como consideramos nos pontos anteriores é necessário um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação e este papel cabe aos gestores, uma vez que eles têm ou devem ter a formação adequada e o poder, bem como mais possibilidades de ajudar a gerir o conflito no local de trabalho.

Segundo Brito & Santos, 2020, quando um conflito surge no ambiente de trabalho, é essencial que o líder intervenha de forma rápida e eficaz, buscando solucionar a questão com respeito e cordialidade, sem causar constrangimentos ou ofensas às partes envolvidas.

A prontidão para resolver o conflito e a atenção a cordialidade são essenciais, pois conflitos não resolvidos ou mal resolvidos podem agravar-se, afetando negativamente o clima da organização e a produtividade da equipa. Ao garantir que a situação seja resolvida de forma respeitosa e imparcial, o líder não apenas resolve o problema, mas também fortalece a confiança e a coesão dentro da equipe. Por isso, a necessidade de o líder ter um conhecimento profundo sobre as causas do conflito e ouvir todas as partes envolvidas é fundamental para evitar julgamentos precipitados e garantir que a solução seja justa. Isso demonstra o quão importante é a empatia e a escuta ativa no processo de liderança, habilidades essenciais para quem deseja liderar de forma eficaz e promover um ambiente de trabalho saudável.

Cavalcanti (2006, p. 18) refere que perante a perspectiva política, a gestão é vista como um processo direcionado para o controle do conflito, no qual o gestor interage com a equipa, tentando gerir os aspetos que provocam concorrências internas. “Para conseguir resultados, o gestor precisa ser um conhecedor do seu ambiente de atuação e das estruturas organizacionais”.

O mesmo autor salienta que o conflito é um processo que pode causar uma redução da efetividade de seu trabalho e, desta forma cria um problema para o gestor, pois terá que gerir o quanto antes esse conflito de forma a não se registrar essa redução de efetividade do trabalho por parte do indivíduo em causa.

Desta forma, tendo em conta o que foi exposto, percebe-se que a responsabilidade do gestor passa por garantir que os conflitos sejam utilizados de forma positiva na organização. Para isso é fundamental que conheça a seu ambiente de atuação, as estruturas organizacionais, as redes de poder, os processos políticos e, principalmente, o conflito, nomeadamente as suas causas, os seus sintomas, a sua dinâmica e as técnicas para atuar positivamente.

Cavalcanti (2006) refere ainda que o gestor para tentar gerir os conflitos deve estar atento à sua origem, às suas causas, à sua natureza e forma e às atitudes no conflito com as partes envolvidas. Um aspeto essencial na função do gestor perante o conflito é a sua capacidade de percebê-lo a tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo, de resolver o problema.

Essa abordagem é muito interessante e até pragmática, pois ela reconhece que os conflitos são fenómenos complexos que requerem uma compreensão abrangente para serem geridos eficazmente. A ênfase na identificação precoce é particularmente relevante, pois permite ao gestor agir antes que o conflito se intensifique e tomar proporções maiores, conseguindo dessa forma, minimizar seus impactos negativos. Esse enfoque dado pelo autor promove uma gestão mais estratégica e preventiva dos conflitos.

A abordagem de Cavalcanti complementa bem a de Bernard ao enfatizar a necessidade de ação oportuna. A prontidão mencionada é porque mesmo a melhor compreensão dos conflitos será inútil se o gestor não agir rapidamente. Essa abordagem sugere que a agilidade e a capacidade de resposta são tão importantes quanto a análise detalhada dos conflitos.

Como afirma Cavalcanti (2006, p. 45), o objetivo do gestor é conseguir realizar uma boa gestão das diferenças, as quais quando são geridas de forma adequada, produzem impactos positivos na produtividade. “Existe, portanto, a necessidade de se gerir bem o conflito, pois assim torna-se possível usar as diferenças de habilidades, conhecimentos e interesses de

forma proveitosa para a organização”.

Fica evidente dessa forma que em muitos casos a gestão dos conflitos é tão ou até mesmo mais importante do que o planejamento, a comunicação, a motivação e a tomada de decisão”, pois tais como essas ela incide diretamente sobre o funcionamento da organização.

Por isso, vale salientar que existem situações em que o gestor deve agir como mediador, neste caso, agir como uma terceira parte que tem a finalidade de resolver os conflitos de outras pessoas que fazem parte da organização exigindo dele uma certa “habilidade” na dinâmica do conflito interpessoal e deve estar preparado para essa importante atuação, no que diz respeito aos conflitos interpessoais, de forma a não ter dificuldades para atingir o melhor resultado desejado.

Outro caso e outro papel é o facto de o gestor não estar diretamente envolvido no conflito, assumindo assim o papel de mediador. A sua principal função é conseguir que ambas as partes entrem em cooperação com a finalidade de obterem soluções benéficas para ambas.

2.2.4. Importância da inteligência emocional

Nos tempos em que vivemos é cada vez mais importante o treinamento da inteligência emocional para o sucesso de qualquer pessoa e conseqüentemente qualquer organização, uma vez que essa inteligência vai influenciar os relacionamentos interpessoais no dia a dia de trabalho, a forma de se posicionar perante conflitos, essa inteligência influencia até mesmo a capacidade de saber ouvir e como se fazer entender de maneira correta de modo a se conseguir alcançar os objetivos definidos pela organização. Essa inteligência é fundamental para o sucesso de qualquer instituição dentro desse sistema capitalista.

Pela definição, inteligência envolve equilíbrio e conhecimento de causa, fatores fortemente vinculados à capacidade de liderança, cujos processos principais de gestão de pessoas envolvem a capacidade de negociação, de influenciar e de cativar membros das equipes de trabalho, utilizando-se de padrões linguísticos, lógico e de relacionamento interpessoal para atingir essas pessoas (Goleman, 2001).

A abordagem de Goleman sublinha a importância de uma inteligência multifacetada na liderança, onde habilidades emocionais e interpessoais desempenham um papel central na gestão eficaz de pessoas. Essa perspectiva reconhece que a liderança eficaz não depende apenas de habilidades técnicas, mas também da capacidade de entender, motivar e inspirar outros.

A inteligência emocional é uma inteligência não mental, conceituada por meio de grupo ligado a emoções, personalidades e habilidades própria e sociais, no qual pode estimular a competência dos colaboradores, os mesmos enfrentam as condições e intimidação do cenário. (Sampaio, 2020)

A inteligência emocional é uma competência crucial que complementa as habilidades cognitivas e técnicas, contribuindo significativamente para o sucesso individual e coletivo no ambiente de trabalho e em outras áreas da vida.

Para Goleman (2001), inteligência emocional, refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos, utilizando os sentimentos para guiar o pensamento e a ação.

A definição de inteligência emocional proposta por Goleman (2001) oferece uma perspectiva fundamental sobre a importância das emoções na nossa vida cotidiana. Goleman descreve a inteligência emocional como a capacidade de identificar e compreender nossos próprios sentimentos e os dos outros, além de usar essa compreensão para motivar a nós mesmos e gerir as emoções em nossos relacionamentos. Essa definição destaca não apenas a importância de reconhecer emoções, mas também o papel ativo que elas desempenham na orientação do pensamento e das ações.

A abordagem de Goleman é extremamente relevante no contexto atual, onde as habilidades interpessoais e a capacidade de navegar em ambientes complexos são cada vez mais valorizadas. Por isso, pode-se afirmar que a inteligência emocional vai além da simples consciência emocional; ela envolve a habilidade de aplicar esse conhecimento de maneira prática e estratégica. Isso implica não apenas compreender as emoções, mas em usá-las para melhorar a eficácia pessoal e profissional.

Goleman faz uma abordagem muito interessante, porém vale salientar que embora sua abordagem seja de alguma forma abrangente, poderia ser expandida para incluir a resiliência emocional e a adaptabilidade como componentes centrais. A capacidade de se recuperar rapidamente de adversidades e ajustar as estratégias emocionais em resposta a mudanças são aspectos cruciais que complementam a ideia de gerenciamento emocional proposto por Goleman. Incorporar esses elementos pode enriquecer ainda mais a compreensão de como a inteligência emocional pode ser desenvolvida e aplicada em diferentes contextos.

2.2.5. O líder como gestor das emoções das equipes

É cada vez mais importante a participação da liderança na administração das emoções no ambiente corporativo. Essa importância está associada ao fato de que pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem.

Segundo Goleman (1999), o líder atua em uma organização, tal qual em uma família. É designado gestor e precisa conscientizar-se da sua importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros dessa organização.

A ideia da evolução da liderança como gestor das emoções, criando o gerente emocional é defendida por Pescosolido. Como argumento desta premissa, o autor explica que essa forma emergente de liderança requer que o gestor ajude a equipe a resolver seus problemas com bom senso, administrando suas reações em cada situação (Pescosolido, 2002).

A liderança inspiradora combina com a habilidade de gerenciar emoções, criar um ambiente onde os membros da equipe se sentem valorizados, apoiados e motivados a alcançar seus objetivos. Essa combinação é fundamental para o sucesso organizacional, pois promove um ciclo positivo de desempenho e satisfação no trabalho.

Por inteligência emocional especificamente aplicada ao trabalho, entende-se a capacidade primordial de saber se relacionar, em contraponto a exclusividade premissa de conhecer bem o que se faz (Goleman 2001).

Por essa razão, é importante que todos dentro da organização estejam sincronizados na mesma linha de pensamento, no sentido de que percebam a importância da resolução dos conflitos de um modo que potencie o funcionamento da equipe e se os líderes não estiverem qualificados ou não terem a capacidade de gerenciar as equipes dessa forma a organização correrá sérios riscos para se manter.

2.3. Negociação de conflitos

2.3.1. Negociação de Conflitos

As empresas são organizações onde o comportamento de negociação é, atualmente, uma condição indispensável de sobrevivência pois à medida que as sociedades se tornam mais abertas; o poder mais questionável; as pessoas mais reivindicativas, a participação nas decisões passa a ser considerada como um direito não só dos cidadãos, mas também dos membros organizacionais.

Robbins, (2002 P. 386) Define negociação como o processo pelo qual duas ou mais partes, trocam bens ou serviços e buscam e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas.

Segundo esse autor a negociação leva em conta praticamente todas as interações dos grupos e organizações, as mais observáveis e evidentes são as organizações sindicais, ao passo que as menos observáveis são as negociações dos administradores e seus funcionários, colegas chefes, vendedores e clientes, e há ainda uma negociação sutil, quando um funcionário realiza as atividades de um colega em troca de benefícios futuros.

Martinelli e Almeida (2014, p. 344) no entanto apresentam em seus estudos 6 passos positivos que direcionam uma negociação amigável: Buscar um enfoque de solução de problemas; saber ouvir; formular questões; manter a mente sempre aberta; lembrar que os movimentos são a única forma de estabelecer um progresso e isolar o problema das pessoas envolvidas.

Os mesmos autores afirmam que muitas vezes a negociação é difícil em função da intransigência de um dos lados envolvidos, considerando ainda que racionalizar a solução dos problemas é fundamental, embora a emoção do ambiente muitas vezes poderá criar expectativas para a resolução do conflito

Geralmente os conflitos ocorrem antes de uma negociação, mas há situações em que podem ser previstas, desta maneira em seus estudos Martinelli e Almeida (2014), apresentam um modelo mental de conflito que consideram útil, este tem origem nas pesquisas psicológicas relacionadas a administração das interações de grupo.

Seguindo a linha de pesquisa dos autores é fundamental que se classifique o conflito sobre uma base de solubilidade:

- Conflito terminal - parece impossível de ser solucionado através de um acordo. Ele é por suas características um conflito ganha-perde.
- Conflito Paradoxal - parece obscuro, sua solubilidade é questionável. Com frequência descobre-se mais tarde que ele está relacionado com um ponto que está fora de sequência, foi definido de modo insuficiente ou, na realidade era parte de um outro ponto, e o melhor seria que fosse examinado em separado. Não é, por sua característica um conflito ganha-perde.
- Conflito litigioso – parece solúvel é por suas características um conflito ganha-ganha.

A capacidade de negociar os conflitos é de extrema importância, uma vez que o gestor vai lidar com várias pessoas e vários grupos de trabalhadores e tal como já ficou claro, nesse meio sempre existirá conflitos entre os sujeitos, será essa capacidade por parte do gestor que vai determinar se tais conflitos serão bem aproveitados ou não.

2.3.2. Perfil do negociador

Uma vez que a vida de qualquer instituição obedece a uma determinada dinâmica e até em função dos tempos e dos desafios que naturalmente vão surgindo, é necessário que cada vez mais se fale sobre o perfil do negociador, ou seja, desse profissional que terá a responsabilidade de servir de intermediário nas negociações dos vários conflitos que eventualmente surjam no seio da organização.

É isso que defende Martinelli (2001, p. 41), que O meio organizacional está numa constante metamorfose, de modo que o conhecimento e análise do estilo de negociação tornam-se cada vez mais fundamentais para que se possa fazer uma boa gestão de conflitos. Dessa forma, motivações essenciais, como interesse próprio ou disputas, influenciam a maneira de negociar, tal como a abordagem do negociado, baseada na legalidade ou no poder, afeta o curso de uma negociação. E o uso das emoções ou empatia também define um estilo de negociar.

Thompson (2009 p. 320), afirma que no estilo motivacional, destacam-se o perfil individualista, o competitivo, e o cooperativo. O negociador individualista maximiza o próprio ganho e se preocupa muito pouco com a outra parte envolvida. O negociador competitivo mantém seu objetivo em derrotar se oponente. Já o negociador cooperativo, busca igualar o resultado entre as duas partes envolvidas.

Sendo assim, de acordo com o mesmo autor, num processo de solução de disputa ou conflito numa negociação, o perfil referente a abordagem do negociador distinguir-se em 3 tipos: Abordagem de interesse, de direitos, e de poder. A abordagem de interesse caracteriza-se, por conciliar diferentes necessidades e interesses de todas as partes envolvidas. Na abordagem de direitos, aplicam-se formas de tratamento justo, nas negociações. Já a abordagem baseada no poder, usa as ameaças, as intimidações, as posições hierárquicas, e os status para atingir objetivos.

Para Chistoper (2009, p.151):

Seres humanos são diferentes uns dos outros, porém testes de personalidades sugerem comportamentos preferidos das pessoas em resolução de problemas, pois

obedecem a padrões, que podem agrupá-los e analisá-los por categorias. Ao conhecer os estilos pessoais do negociador pode-se identificar prioridades que ajudará a elaborar um acordo que irá satisfazer as partes envolvidas.

Segundo o mesmo autor pode-se ver 4 estilos do negociador:

- **Inovador:** Exploram aspetos de uma determinada situação, pensam em conceitos amplos, encontram alternativas e oportunidades de forma aberta, inovadora e criativa para resolver problemas.
- **Comunicador:** Possuem valores e crenças fortes, são bons motivadores e baseiam-se na comunicação, no trabalho em times, na construção de relacionamentos, compreendendo as necessidades das pessoas.
- **Processador:** São metódicos, se baseiam em procedimentos, planeamento, testando as ideias antes de pôr em prática.
- **Ativador:** Identificam objetivos, tomam decisões e buscam resultados, assumem responsabilidades e cumprem metas, valorizando a eficácia e a produtividade.

Já para Hirata (2007 p.16), refere que cada estilo de negociação trata um conjunto de comportamentos e atitudes, onde cada estilo considera-se como uma estratégia de negociação, e sua análise dependem do contexto.

O autor afirma que referente as formas consistentes de comportamento, destacam-se as funções mentais de percepção (coleta de informações) são as sensações que se obtém pelas instituições após absorverem e registarem informações sem haver necessidade de compreendê-las. E as funções mentais de julgamento e tomada de decisão: que são os pensamentos e os sentimentos os quais permitem avaliar e analisar o que absorve por meio da função de percepção.

A habilidade interpessoal relaciona-se com conhecimento interpessoal dos negociadores referente ao estilo de cada um, suas forças, suas fraquezas, necessidades, motivações e capacidades, onde os quatro estilos básicos dos negociadores descritos abaixo no Quadro abaixo, são relativamente bons pois não existe o melhor ou pior, sendo que são somente estilos diferentes.

2.3.3. Ética nas negociações

Desde a antiguidade, a humanidade em constante evolução busca adaptar-se ao meio, tendo em conta um conjunto de atitudes pertencentes ao grupo a que pertencem. No meio de todo

esse processo surgem os pensadores que vêm contribuir com a ordenação e organização das condutas no seio das organizações, desta forma, também a ética, vem sendo incorporada em seu significado os pensamentos e ideias de muitos pensadores que se comprometem a continuar estudando essas atitudes éticas.

Segundo Andrade, Aliryo e Macedo (2007 p 20), a ética:

[...] a ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objeto é a moralidade, entendendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem ou mal. O dever, em geral, é objeto da ética. O termo é usado normalmente em seu sentido próprio, isto é, como ciência dos costumes, abrangendo os diferentes campos da atividade humana. (p, 20).

Ao passo que para Thompson, (2008), “A ética é uma manifestação de princípios culturais, contextuais e interpessoais que se tornam inadmissíveis certas táticas e comportamentos.”

No seio das organizações, a ética de um negociador está diretamente relacionada às suas qualidades pessoais, postura fisiológica, religiosa, vivência, instrução e comportamentos. As táticas ou práticas antiéticas são mais utilizadas em negociações competitivas, em negociações colaborativas geralmente não são usadas, pois comprometem o relacionamento. (Lewicki e Hiam, 2003).

Portanto, a preocupação aumenta cada vez mais em relação à ética nas organizações, a existência frequente de falências fraudulentas, posições antiéticas definidas por empresas que objetivam lucros imediatos acima de tudo. Escândalos financeiros e políticos, fazem a sociedade mobilizar-se contra esses atos imorais, desse modo nas negociações destaca-se três posturas básicas, (Mello, 2003, p.62):

- A postura do Jogador: esta postura parte da ideologia que todos conhecem as regras do jogo, sendo que nem sempre é verdade; não se sabe com exatidão onde termina o blefe e começa a fraude; leva-se a resultados do tipo ganha-perde e prejudica a reputação do negociador.
- A postura do idealista: nesta postura o negociador tem menos poder; padrões éticos elevados dificultam as negociações; torna-se vulnerável em relação ao outro negociador. Observa-se, a princípio de que, seria postura mais adequada, perante a sociedade mantendo uma reputação elevada, porém numa negociação nem sempre é possível agir desta forma.
- A postura do pragmático: essa postura é intermediária entre os interiores, considera as

mentiras às vezes necessárias, porém só usadas quando não se tem alternativas melhor. Negociadores que adotam essa postura são mais prudentes que racionais.

Se serem levadas em conta essas questões defendidas pelos autores os gestores terão uma maior capacidade de lidarem com os conflitos que surgem no seio das organizações e poderão resolvê-las dentro desses princípios éticos que devem nortear todas as organizações.

2.3.4. Administração de conflitos

Muitas vezes os conflitos se intensificam no seio de uma organização, não apenas devido as divergências em termos de conteúdo ou conceitos e pontos de vistas, mas também devido a sentimentos não expressos ou mal-entendidos que surgem da comunicação não verbal. Por essa razão, tal como afirma Brandt (2021), “Na administração de conflitos, é importante que o líder esteja atento ao conteúdo, sentimento e relação entre comunicação verbal e não verbal” (Brandt, 2021 p.50).

Ou seja, no contexto de gestão de conflitos é crucial que o líder seja capaz de “ler entre as linhas” e interpretar tanto o que é dito bem como o que não é dito ou expressado diretamente, a capacidade de um líder em identificar e reagir a essas situações pode ser a chave para a resolução efetiva de conflitos. Por exemplo, se um colaborador expressa insatisfação com um projecto de forma verbal, mas não verbalmente demonstra sinais de ansiedade ou frustração (como evitar contacto visual ou ter uma postura tensa), pode haver algo mais profundo que o líder deve investigar.

2.4. Conflitos e motivação no trabalho

2.4.1. Os conflitos e as relações de Trabalho nas organizações

As organizações em geral nos dias atuais, estão voltadas para desenvolver maneiras e formas, que agreguem valores produtivos as suas equipas de trabalho. Essa é a razão para qual é importante a abordagem desta questão comportamental no seio da organização, uma vez que, baseiam-se em questões subjetivas e objetivas que se correlacionam com a motivação, entre tudo já foi comprovado que resultados positivos são alcançados, quando se usam fatores de motivação (Sousa, 2020, p. 21).

O autor destaca uma realidade central na gestão das organizações na contemporaneidade: a motivação dos colaboradores não se restringe apenas a recompensas tangíveis, como salários ou benefícios, mas também envolve elementos subjetivos, como o reconhecimento, o ambiente de trabalho saudável e a satisfação pessoal. Esses fatores influenciam

profundamente o desempenho e a produtividade dos colaboradores, sendo uma peça-chave na eficácia organizacional. Ao afirmar que o uso de fatores de motivação comprovadamente leva a melhores resultados, o autor destaca a importância de um gerenciamento humano centrado no indivíduo, com foco não só em resultados econômicos, mas também em necessidades psicológicas.

Isso reforça a ideia de que uma boa gestão de conflitos, combinada com estratégias motivacionais adequadas, pode transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais produtivo e positivo.

Pires e Macedo, (2006, p.52), “esclarecem que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias”.

A citação enfatiza a complexidade inerente às organizações públicas e a necessidade de coordenação entre os vários componentes para garantir que os serviços prestados sejam eficazes. A interdependência mencionada indica que cada setor ou indivíduo dentro da organização tem um papel importante, e uma falha em uma área pode afetar outras. Além disso, ao reconhecer que essas organizações são sistemas dinâmicos, a citação sugere que elas precisam ser flexíveis e adaptáveis para enfrentar os desafios e as mudanças constantes da sociedade.

Esse ponto de vista também reforça a ideia de que, em um ambiente tão complexo, a gestão de conflitos e a motivação dos colaboradores podem ser elementos cruciais para manter a harmonia entre as diversas partes e assegurar que o sistema funcione de maneira coesa e eficiente.

Portanto, o papel da liderança e da cultura organizacional é fundamental para canalizar o conflito de maneira construtiva, minimizando os efeitos nocivos e aproveitando os benefícios que ele pode trazer para o desenvolvimento da equipe.

Pires e Macedo, (2006, p.230) comentam que o corpo permanente é formado pelos trabalhadores de carreira, cujo objetivos e cultura foram formados no seio da organização, e o não permanente é composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização.

De acordo com Pires; Macedo, (2006, p. 230) existe um confronto entre o novo e velho, representado pelos funcionários contratados e permanentes, que reflete nas relações

interpessoais, gerando situações conflituosas, esta descontinuidade administrativa nos serviços públicos é um dos pontos que mais diferenciam as organizações públicas das privadas, e resultam em:

- a. Projetos de curto prazo: Cada governo só privilegia projetos que possa concluir em seu mandato, para ter retorno político;
- b. Duplicação de projetos. Cada novo governo inicia novos projetos muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si;
- c. Conflitos de objetivos: conflito entre os objetivos do corpo permanente e do não permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos (ciência de que a chefia logo será substituída);
- d. Administração amadora: administração feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes sem o preparo técnico necessário; predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

2.4.2. Conflito organizacional com relação a motivação

Magalhaes (2022) destaca que em um contexto organizacional, o conflito entre indivíduos de um mesmo grupo ou equipe pode ser positivo, conforme dito anteriormente; mas o seu lado negativo também é percebido quando o sentimento de iniquidade, injustiça, deslealdade prevalece.

Do ponto de vista positivo, os conflitos podem estimular o debate de ideias, promover inovações e melhorar a tomada de decisões, já que diferentes perspectivas são colocadas em discussão. No entanto, o lado negativo surge quando o conflito não é bem gerido e resulta em sentimentos de iniquidade, injustiça ou deslealdade. Esses fatores podem corroer a confiança entre os membros da equipe, prejudicar o clima organizacional e comprometer a colaboração e a produtividade.

portanto, o papel da liderança e da cultura organizacional é fundamental para canalizar o conflito de maneira construtiva, minimizando os efeitos nocivos e aproveitando os benefícios que ele pode trazer para o desenvolvimento da equipe.

Chiavenato (2006, p.205), referência que “as necessidades, estímulos, interesses, expectativas que nos fazem sentir motivados para uma determinada ação, referem-se a dois tipos de motivação que ambas podem existir em cada ser humano como forma de motivá-lo,

mas não atuam de forma semelhante, e distinguem-se pela sua origem, sendo elas a motivação intrínseca e a motivação extrínseca”.

Motivação Intrínseca: Ligada aos fatores internos, ou seja, ao que se quer da vida, é um conceito abstrato e tem apenas sentido individualmente, ou seja baseado no indivíduo.

Marras, (2011), defende que o trabalho provoca satisfação na pessoa que desempenha, ajudando a ter prazer no que faz sentindo-se motivado a executá-lo.

Ainda na ideia do mesmo autor, afirma que a motivação intrínseca é algo que está relacionado com o interior dos indivíduos, ou seja, estar motivado está relacionado com a satisfação daquilo que é realizado: o prazer é obtido na atividade.

Compreendemos dessa forma que a motivação não é um produto acabado, e sim um processo que se configura e transforma a cada momento, visto que nasce da necessidade interior de cada um, e estas se renovam e se alteram continuamente, a motivação é intrínseca quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional está intimamente ligada as ações dos gerentes em relação aos seus subordinados. (Samba e Zemba, 2014).

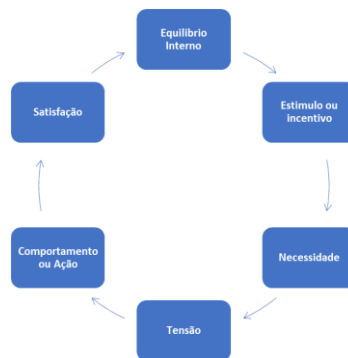
Motivação extrínseca: Podem ser recompensas ou punições, disponíveis no meio ambiente. Para essas teorias, motivação é sinónimo de condicionamento, ou seja, se por um lado as motivações são internas, para esse outro caso, as motivações vêm do ambiente a volta do indivíduo.

2.4.3-Ciclo motivacional

Todos os gestores devem prestar a máxima atenção ao que os pesquisadores chamam de “Ciclo motivacional”. De acordo Chiavenato (2004, p. 63), “O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade, essa necessidade que é uma força dinâmica e persistente que provoca um determinado comportamento.

Segundo o autor cada vez que surge uma determinada necessidade, a mesma interfere no equilíbrio da organização, causando tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Essas coisas influenciam o comportamento ou ação do indivíduo, levando-o muitas vezes a descarregar a tensão em outros dentro desse ambiente de trabalho, se o comportamento for eficaz, o indivíduo, encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior a sua forma de ajustamento ao ambiente.

Figura 1. As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.



Fonte: Chiavenato (2001).

O comportamento humano é determinado por causas que às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa. Essas causas são necessidades ou motivos: forças conscientes, inconscientes que levam a pessoa a determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

As necessidades humanas precisam ser feitas uma a uma primeiro as básicas, e posteriormente surgem novas necessidades que as pessoas adquirem através de interesses ou desejos.

2.5. Resumo da literatura

A gestão de conflitos nas relações de trabalho é fundamental para manter um ambiente organizacional saudável, produtivo e colaborativo. Conflitos são inevitáveis em qualquer contexto onde pessoas interagem, especialmente em ambientes de trabalho, onde diferenças de opinião, interesses e personalidades podem gerar tensões. No entanto, a maneira como esses conflitos são geridos pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização.

A gestão de conflitos e a motivação dos colaboradores são áreas cruciais no estudo das relações laborais e do comportamento organizacional. Conflitos no ambiente de trabalho são inevitáveis devido à diversidade de perspectivas, interesses e estilos de trabalho. A forma como esses conflitos são geridos pode impactar significativamente a motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores.

Uma gestão eficaz de conflitos ajuda a prevenir que pequenas discordâncias se transformem em problemas maiores, que podem afetar a moral, a produtividade e até mesmo a retenção

de talentos. Além disso, quando bem administrados, os conflitos podem ser uma fonte de inovação, levando à geração de novas ideias e à melhoria dos processos internos. Isso ocorre porque o confronto de diferentes perspectivas pode estimular a criatividade e a busca por soluções mais eficazes.

Por outro lado, a má gestão dos conflitos pode resultar em um ambiente de trabalho hostil, onde a comunicação é prejudicada, a confiança é erodida e o trabalho em equipe se torna difícil. Isso pode levar a um aumento do estresse, da rotatividade de funcionários e até mesmo a prejuízos financeiros para a organização.

Portanto, a gestão de conflitos nas relações laborais é essencial não apenas para resolver problemas quando eles surgem, mas também para criar um ambiente em que os funcionários se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da organização. Ferramentas e técnicas de mediação, negociação e comunicação eficaz são fundamentais para que os gestores possam abordar os conflitos de maneira construtiva, transformando desafios em oportunidades para o crescimento organizacional.

A gestão de conflitos nas relações de trabalho desempenha um papel crucial no desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Em um ambiente corporativo, onde as interações humanas são intensas e frequentes, os conflitos são inevitáveis. Eles podem surgir por uma variedade de razões, como diferenças de valores, metas divergentes, disputas de poder, falhas na comunicação e estilos de trabalho contrastantes. Quando esses conflitos não são adequadamente geridos, podem escalar e gerar consequências negativas que afetam não apenas os indivíduos diretamente envolvidos, mas também a coesão e a eficiência de toda a equipe.

A importância da gestão de conflitos reside, em grande parte, na sua capacidade de mitigar os efeitos destrutivos dessas divergências, transformando potenciais crises em oportunidades para crescimento e melhoria. Um aspecto crucial da gestão de conflitos é a capacidade de identificar as causas subjacentes dos desacordos. Isso requer uma análise aprofundada do contexto organizacional e das dinâmicas interpessoais envolvidas. Compreender a raiz do conflito permite que os gestores intervenham de forma proativa e direcionada, antes que a situação se deteriore.

Além disso, a gestão de conflitos promove um ambiente de trabalho onde a diversidade de pensamentos e abordagens é valorizada. Em vez de suprimir as diferenças, uma gestão eficaz encoraja o diálogo aberto e a discussão construtiva. Esse tipo de ambiente não apenas

melhora a resolução de conflitos, mas também fortalece a cultura organizacional, tornando-a mais inclusiva e inovadora. Ao valorizar a diversidade, as organizações podem beneficiar-se de uma gama mais ampla de ideias e perspectivas, o que pode levar a soluções mais criativas e eficazes para os desafios enfrentados.

Outro ponto relevante é o impacto da gestão de conflitos na motivação e satisfação dos funcionários. Em um ambiente onde os conflitos são mal geridos ou ignorados, os funcionários podem sentir-se desvalorizados e desmotivados, o que pode resultar em um aumento da rotatividade e em uma redução da produtividade. Por outro lado, quando os conflitos são abordados de forma justa e transparente, os funcionários tendem a sentir-se mais respeitados e comprometidos com a organização. Esse sentimento de justiça e respeito pode melhorar significativamente o clima organizacional, promovendo maior lealdade e colaboração entre os membros da equipe.

Ademais, a gestão de conflitos é essencial para a preservação das relações interpessoais dentro da organização. Conflitos não resolvidos podem levar ao rompimento de relações, criando barreiras à comunicação e à cooperação. Por isso, uma abordagem eficiente de gestão de conflitos inclui o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como empatia, escuta ativa e negociação, que são fundamentais para a manutenção de relações saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho.

Finalmente, a gestão de conflitos contribui para o alinhamento estratégico da organização. Em muitas situações, os conflitos surgem devido a uma falta de clareza ou consenso em relação aos objetivos e às prioridades organizacionais. Ao abordar essas divergências, os gestores têm a oportunidade de realinhar a equipe com os objetivos estratégicos da organização, assegurando que todos os membros estejam trabalhando em direção às mesmas metas. Isso não apenas melhora a coesão da equipe, mas também aumenta a eficiência operacional e a competitividade da organização no mercado.

Portanto, a gestão de conflitos nas relações de laborais é uma competência estratégica que vai além da simples resolução de desentendimentos. Ela desempenha um papel vital na construção de um ambiente de trabalho harmonioso, na promoção da inovação, na retenção de talentos e no fortalecimento das relações interpessoais, além de alinhar as operações com os objetivos estratégicos da organização. Para alcançar esses resultados, é essencial que os gestores sejam capacitados em técnicas e abordagens modernas de gestão de conflitos, capazes de transformar desafios em oportunidades e de construir um ambiente de trabalho que seja ao mesmo tempo produtivo e resiliente.

Uma das abordagens mais eficazes na gestão de conflitos é a prevenção. Prevenir conflitos significa criar um ambiente de trabalho que minimiza as chances de desentendimentos graves antes que eles aconteçam. Isso pode ser feito através da implementação de políticas e procedimentos claros, do incentivo à comunicação aberta e transparente, e da promoção de uma cultura de feedback constante. Quando os funcionários sabem exatamente quais são suas responsabilidades, o que se espera deles e como comunicar problemas, a probabilidade de conflitos graves diminui significativamente.

A prevenção também envolve a identificação precoce de sinais de tensão entre os membros da equipe. Isso pode incluir alterações no comportamento, como o aumento da hostilidade ou do isolamento, bem como o aparecimento de pequenos desentendimentos que, se não resolvidos, podem evoluir para conflitos maiores. A intervenção precoce nesses casos é essencial para evitar a escalada do conflito. Gestores treinados para reconhecer esses sinais podem agir rapidamente para mediar ou redirecionar a situação, prevenindo danos maiores à dinâmica da equipe.

2.6 Questões de investigação

Formulou-se as seguintes perguntas de investigação para esse estudo de caso:

1. Quais são os tipos mais comuns de conflitos que surgem na organização estudada e quais são suas principais causas?
2. Quais práticas de gestão de conflitos são atualmente utilizadas pela organização e como elas são implementadas?
3. Como as diferentes práticas de gestão de conflitos influenciam a motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores na organização?
4. Quais estratégias de gestão de conflitos poderiam ser aprimoradas ou introduzidas para melhorar a motivação dos colaboradores na organização?

II. METODOLOGIA

Nesta parte, descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa, sua organização, varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa.

Cardoso (2001) aborda a metodologia como uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a

explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista, etc.), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa. A metodologia é composta de partes que descrevem o local, os sujeitos, o objeto de estudo, os métodos e técnicas, que muitas vezes estão descritos como procedimentos da pesquisa, as limitações da pesquisa, o tratamento de dados, conforme descrito na sinopse apresentada anteriormente.

3.1. Desenho

Trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa explicativa, em relação aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com abordagem quali-quantitativa embasada pelo método dedutivo.

Método é aqui entendido, para além de sua função instrumental, como algo que nos permite penetrar no real, objetivando não só compreender a relação sujeito/objeto, mas a própria constituição do sujeito, produzindo um conhecimento que se aproxime do concreto, síntese de múltiplas determinações. Esta metodologia tem o objetivo de discutir a dimensão histórico-dialética da referida proposta e seus desdobramentos como escolha metodológica no processo de construção do conhecimento científico, vislumbrando, assim, a necessária coerência entre o método e seus procedimentos

Na visão de Martins e Bicudo (1989), a pesquisa qualitativa lida com fenômenos, ou seja, aquilo que se mostra ou se manifesta, evento cujo sentido existe apenas num âmbito particular e subjetivo. Isso para dizer que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são elementos básicos na pesquisa qualitativa.

Assim, enfatizamos não apenas a possibilidade de que melhores explicações sobre tais instrumentos possam ser elaboradas, mas que, a partir delas, outras maneiras de analisar e interpretar os dados quanti-qualitativos, que contribuam para maior alcance dos resultados esperados, tendo em conta o objetivo que se pretende atingir, buscando principalmente o registro e a interpretação das memórias e experiências dessas famílias. Para, além disso, a necessidade de construir um procedimento metodológico que possibilite ao pesquisador apreender esse processo para além do empírico e que, assim, permita-lhe passar da aparência das palavras (significados) para sua dimensão concreta (sentidos).

Para Bogdan e Biklen (1994: 48), na investigação qualitativa, “os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números” e o investigador qualitativo tenta “analisar

os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto o possível, a forma em que estes foram registados ou transcritos”.

Já a análise quantitativa centra-se essencialmente na “análise de factos e fenómenos observáveis.” (Coutinho, 2015: 26), baseando-se em processos metódicos de colheita de dados analisáveis e quantificáveis. De modo geral, a investigação centrada num método quantitativo, recorre, à análise estatística de dados, por forma a cumprir os requisitos de uma análise com significado, validade e fiabilidade (Fortin, 1996).

Por essa razão a abordagem qualitativa foi a que melhor enquadrou-se para a realização dessa pesquisa, porque além dos dados quantificáveis e/ou numéricos, pretendia-se captar o significado que cada um desses fatores representavam para essas pessoas que participaram diretamente da pesquisa.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa explicativa por permitir o aprofundamento do conhecimento da realidade e procura trazer as razões de um determinado fenómeno, neste caso concreto, da temática proposta deste projeto.

Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica, far-se-á recurso às diferentes bibliografias que abordam a respeito.

Segundo Pakisi (2020), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registo disponível, decorrente de pesquisas já existentes, em documentos impressos, tais como: livros, artigos, teses, etc.

Gil (2002), reforça a mesma ideia ao abordar que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica vai permitir fazer uma análise do ponto de vista dos autores sobre a temática em estudo.

Além disso, fez-se um estudo de caso, que segundo Morgado (2012) é uma estratégia investigativa que permite desenvolver uma análise mais focada e mais compreensiva de determinadas situações.

Dessa maneira, o estudo de caso pode ser considerado como uma família de métodos de investigação cujo principal objetivo é o estudo de um determinado caso Bell, (2010), sendo que a sua componente descritiva permite recolher informação detalhada que abre caminho para uma investigação futura.

3.2. População e amostra

A descrição da população é fundamental pois permite ao pesquisador apresentar, apresentar o público-alvo da sua investigação e os parâmetros por ele definidos no sentido de alcançar os objetivos definidos. De acordo Gil (2002), a população ou universo, é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, selecionados para um determinado estudo.

Quanto a amostra, o mesmo autor, refere que, é a parte selecionada da população para a materialização do estudo.

A amostra desta pesquisa será composta por 47 trabalhadores e 6 gestores que trabalham diretamente na área de RH (Recursos Humanos da empresa Saipem Luxerbourg Angola Branch S.A) seleciona-se essa amostra porque uma amostra representativa ajuda a fornecer informações sobre a comunidade como um todo, porque normalmente não é possível ou viável recolher dados de toda a população.

3.2.1. Critérios de Inclusão:

Os representantes a participarem serão escolhidos a partir dos seguintes critérios: (i) ser trabalhador da empresa (Luanda); (ii) ter mais de um ano com trabalhador/colaborador na empresa; (iii) ser maior de idade, (iv) saber ler e escrever; (v) estar em condições de autonomia e independência para participar da pesquisa;(vi) concordar em participar da pesquisa.

3.2.2. Critérios de Exclusão:

(i) o membro representante que irá participar da pesquisa adoecer e ficar impossibilitada de participar da pesquisa; (ii) o participante que recusar ou não quiser continuar participando da pesquisa.

3.3. Instrumental e técnica:

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a observação que segundo Cardoso, (2008) observar significa mais do que simplesmente olhar as coisas, sua intenção é contribuir para responder ao problema que suscitou a investigação. Desta feita, a observação acaba por ser a primeira técnica de recolha de dados a que teremos de recorrer, uma vez que usando os sentidos podemos de alguma forma, apurar determinados fatos e compreender um determinado fenómeno.

Partimos do princípio de muita coisa pode ser absorvida através do modo como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho, o modo como as equipas trabalham entre si e o próprio ambiente de trabalho que existe na instituição.

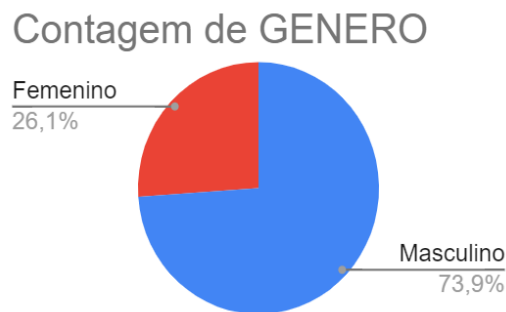
Para a recolha dos dados no campo, foram utilizados dois questionários semiestruturados um dirigido aos responsáveis pela área de RH e outro para os colaboradores em geral.

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Apresentação dos resultados

Responderam ao questionário um total de N = 47 inquiridos, dos quais 35 representando cerca de 73,9% do sexo masculino ao passo que 12 representando 26,1% do sexo feminino (Gráf. 4.1.1). Demonstrando uma maior predominância de pessoas do sexo masculino na realização dessa pesquisa e conseqüentemente no ambiente de trabalho, salientar que foram elaborados dois questionários, um dirigido aos responsáveis pela área de Recursos Humanos (RH) e outros para os trabalhadores ou colaboradores em geral da empresa Saipem Luxerbourg Angola Branch S.A

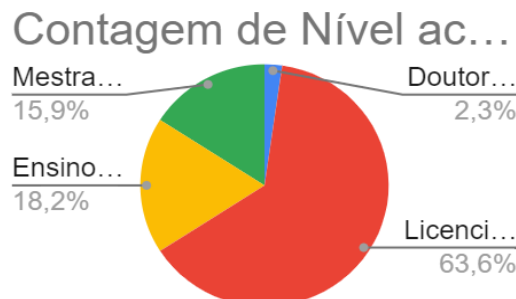
Gráf. 4.1.1. - Contagem do género da amostra



Fonte: Elaborado pela autora

Outro dado importante é com relação ao nível acadêmico das pessoas que participaram da pesquisa, a o gráfico 4.1.2 nos ajuda a perceber algo muito interessante.

Gráf. 4.1.2. - Sobre o nível académico



Fonte: Elaborado pela autora

4.2- Dados gerais da pesquisa de campo com os trabalhadores

Para começar vamos definir e considerar os resultados obtidos por meio da pesquisa feita com os trabalhadores ou colaboradores da empresa X, com relação a questão de conflitos no ambiente ou local de trabalho e de que forma isso influencia na produtividade da equipa.

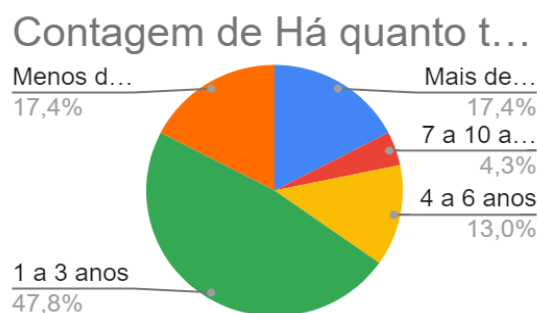
Tab. 2. Nível acadêmico dos participantes da pesquisa

Sem resposta	Técnico Médio	Licenciados	Mestrados	Doutorados	Total
5	6	28	7	1	47

Tal como demonstra os números 63,6% das pessoas que participaram das entrevistas possuem o nível de licenciatura, ao passo que 2,3% possuem o título de doutores, que são os dois extremos entre os dados apresentados, entre esses dados temos ainda 15,9% com o título de mestres e 18,2% que são técnicos médios.

Outro dado que achamos interessante partilhar é o que está relacionado ao tempo de trabalho desses colaboradores na empresa, partimos do princípio de que regra geral depois de um certo tempo na instituição é que começam a existir determinados conflitos que um trabalhador na fase inicial do seu trabalho na instituição normalmente evita ou nem sequer participa, uma vez que pretende Manter-se a nível da estrutura da empresa e não quer ser encarado como um trabalhador problemático, o gráfico abaixo (Gráf.3) faz essa descrição detalhada olhando para o grupo alvo da nossa pesquisa.

Gráf. 4.2.1. - Tempo trabalhas na empresa

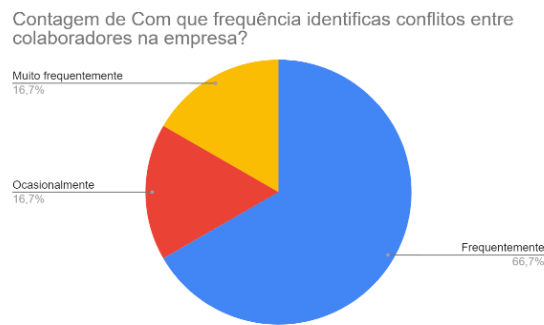


Fonte: Elaborado pela autora

Tal como nos mostra o gráfico, a maior parte dos que participaram da pesquisa são pessoas que têm entre 1 à 3 anos de trabalho na instituição, pessoas que já tiveram

tempo suficiente para a adaptação, mas de igual modo ainda não têm tanto de casa para optarem por formas mais práticas de lidarem com os conflitos que surgem no seio dos trabalhadores, o que talvez serve para explicar o gráfico a seguir com relação a frequência com que acontecem conflitos na empresa.

Gráf. 4.2.2. - Frequência de conflitos na empresa



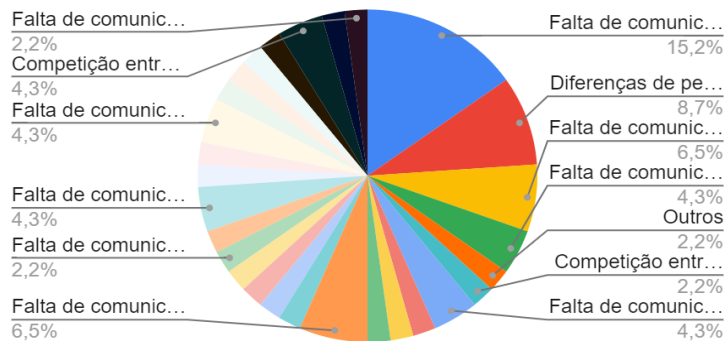
Fonte: Elaborado pela autora

Tal como dá para perceber cerca de 66,75% das pessoas correspondente a 31 pessoas responderam que os conflitos acontecem com frequentemente, ao passo que 16,7% correspondendo a 8 pessoas responderam ocasionalmente e outros 16,7% que também correspondem a 8 pessoas responderam muito frequentemente, comprovando o que já foi realçado aqui e defendido por Vecchio (2008), que o conflito é algo inevitável nas organizações, ou seja, no seio de todas as organizações existem conflitos, uns mais intensos outros menos, mas é forma como o gestor lida com eles que vai definir o real impacto desses conflitos no seio da organização.

Outro dado importante nessa pesquisa e para melhor compreendermos essa problemática é com relação as razões que levam os trabalhadores dentro das organizações a terem esses conflitos, uma vez que como vimos no gráfico anterior eles são quase que inevitáveis, da pesquisa feita, conseguiu-se constatar algumas dessas razões tal como apresenta o gráfico a seguir:

Gráf. 4.2.3. - Principais fatores que geram conflitos

Contagem de Quais são os principais fatores que acredita que geram conflitos no ambien...



Fonte: Elaborado pela autora

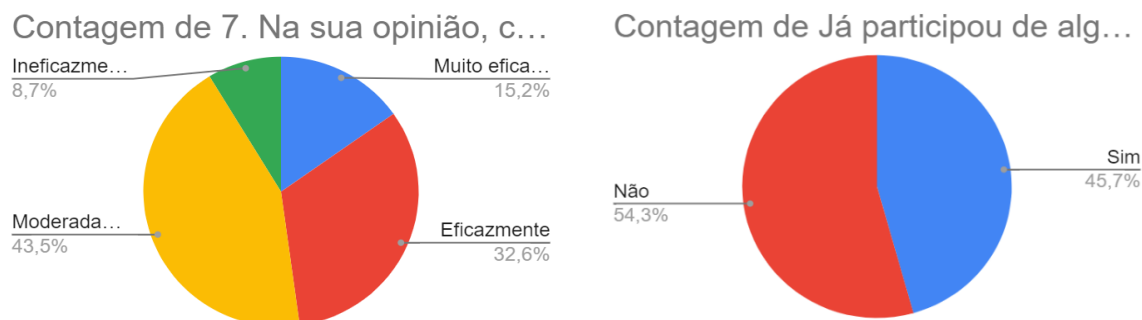
Tal como se pode ver, a maior parte das pessoas apontaram a falta de comunicação e diferenças de personalidades como sendo uma das principais razões de surgirem os conflitos dentro da organização, ainda outros apontaram a competição entre os funcionários como uma das principais causas. Tal como já se salientou aqui e vale apenas voltar a trazer a análise feita por Galo (2005) que o conflito é visto como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de ideias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas.

Essa análise feita pelo autor ajuda a perceber claramente que essas diferenças de personalidade, culturais e até falhas na comunicação, acabam por ser das principais razões para que existam conflitos no seio das organizações.

Para lidar com essas situações que surgem as organizações optam por promover treinamentos constantes sobre gestão de conflitos aos seus membros, principalmente aos que estão na liderança e que têm a responsabilidade principal de gerir equipas e promover o máximo possível um bom relacionamento entre as equipas visando um bom ambiente no local de trabalho, os gráficos 6 e 7 apresentam juntamente como isso é feito na empresa Saipem Luxerbourg Angola Branch S.A

Quando questionados sobre o modo como empresa lida com a questão da gestão de conflitos a maior parte dos trabalhadores respondeu que tem sido de forma moderada, tal como nos mostra os gráficos a seguir:

Gráf. 4.2.4- Como a empresa lida com conflitos **Gráf. 4.2.5-** Já teve de mediar algum

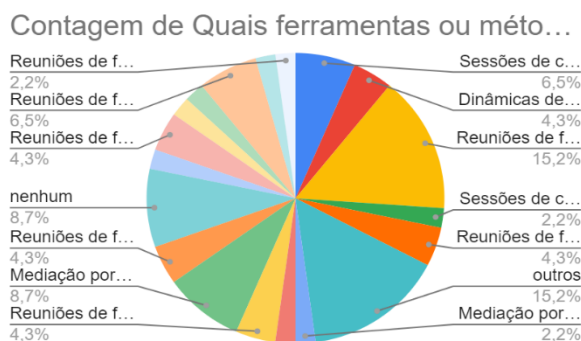


Fonte: Elaborado pela autora

Olhando para os gráficos acima, vale destacar o facto de que a maior parte considera moderada a forma como a empresa lida com os conflitos e quando olhamos para outro dá para perceber que os mecanismos utilizados pela empresa têm surtido algum efeito uma vez que a maior parte dos trabalhadores nunca tiveram de mediar nenhuma situação de conflitos, destacando dessa forma a importância de uma boa gestão dos conflitos que surgem no seio dos trabalhadores tal como sugere Chiavenato (2002, citado por Beck, 2009, p. 19), o conflito construtivo “desperta os sentimentos, estimula energias, fortalece sentimentos de identidades com os objetivos e interesses, chama atenção para os problemas e testa a forma como são ajustadas as diferenças entre as partes envolvidas”.

Existem várias ferramentas que as instituições usam para lidar com a questão dos conflitos, isso varia de instituição para instituição e de gestor para gestor, quando questionados sobre isso ficou patente que na empresa Saipem Luxerbourg Angola Branch S.A

Gráf. 4.2.6- Ferramentas usadas para resolução

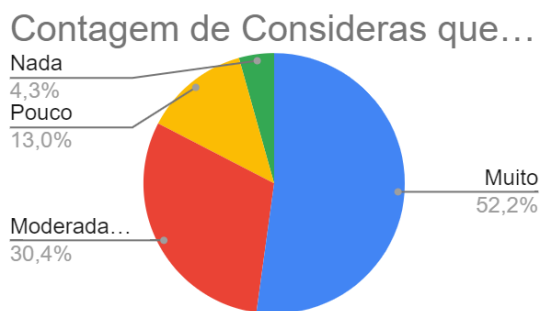


Pelo que pode observar do gráfico as Reuniões de feedback, Mediação por terceiros, Sessões de coaching destacam-se como as principais ferramentas utilizadas na empresa para lidar com a questão dos conflitos. Goleman (1999), já citado nesse trabalho destaca que a

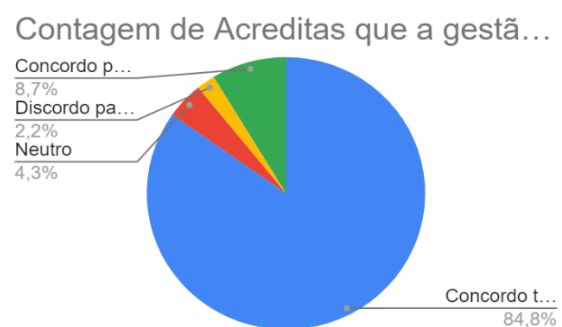
instituição funciona exatamente da mesma forma como uma família em que é necessário os seus membros conscientizarem-se da importância da manutenção do bom ambiente entre si para melhor funcionamento da mesma.

É exatamente essa a análise que vai se fazer nos gráficos a seguir, onde se questionou sobre o impacto da gestão de conflitos na produtividade dos trabalhadores e se influencia ou não na melhoria do ambiente de trabalho e as respostas como nos apresentam os gráficos foram muito interessantes:

Gráf. 4.2.7- Impacto sobre a produtividade



Gráf. 4.2.8- Melhoria no ambiente de trabalho



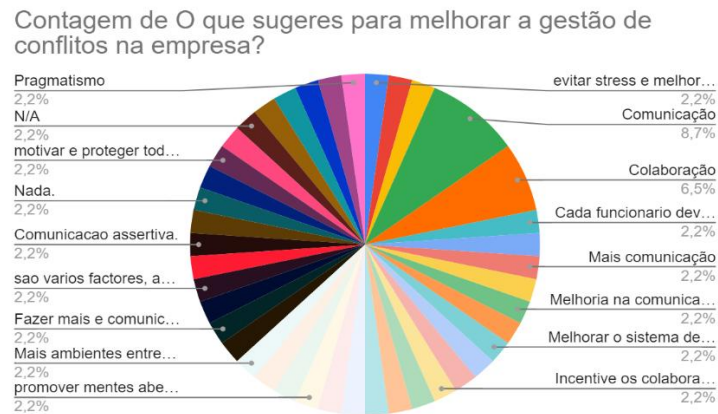
Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados se a gestão de conflitos exercia algum impacto sobre a produtividade dos trabalhadores 52% correspondendo a cerca de 25 trabalhadores responderam que influenciava muito e cerca de 84% correspondendo a cerca de 39 trabalhadores responderam que a gestão eficaz de conflitos contribui significativamente para a melhoria do ambiente de trabalho, destacando que dessa forma que a vasta maioria dos trabalhadores percebe a importância da gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

Por isso a importância do que destacou Brito e Santos (2014 p.15) que a partir do momento que se percebe um conflito no ambiente de trabalho, o líder ou o gestor precisa atuar prontamente para eliminar o problema, tentando resolver da maneira mais cordial possível, porque só essa forma de resolução vai resultar nessa melhoria do ambiente de trabalho sem que nenhuma das partes envolvidas se sinta sabotada ou injustiçada.

E uma última questão feita aos funcionários que esteve relacionada ao que poderia continuar a ser feito para melhorar o modo com se gerem os conflitos na instituição serviu para colher o ponto de vista desses trabalhadores sobre essa temática importante:

Gráf. 4.2.9- Sugestões sobre formas de melhorar a gestão de conflitos



Fonte: Elaborado pela autora

Dentre as muitas sugestões que foram dadas, podemos destacar aqui algumas como a questão da boa comunicação, que envolve saber ouvir com atenção, empatia, mais imparcialidade, e menos dualidade de critérios, Os chefes devem ser mais humanos e não arrogantes, motivar e proteger todos que aparentam estar em desvantagens ou errados. Todas essas são sugestões dadas pelos trabalhadores do que deveria ser feito para que se diminuísse cada vez mais os conflitos dentro da empresa.

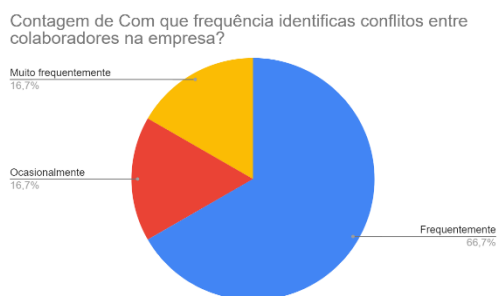
4.3- Dados gerais da pesquisa de campo com os gestores

Tal como apresentado inicialmente quando se fez a caracterização dos participantes dessa pesquisa, além dos trabalhadores participaram também da pesquisa 6 membros da equipa de Gestão, mais propriamente trabalhadores da seção/departamento de Recursos Humanos da empresa Saipem Luxerbourg Angola Branch S.A.

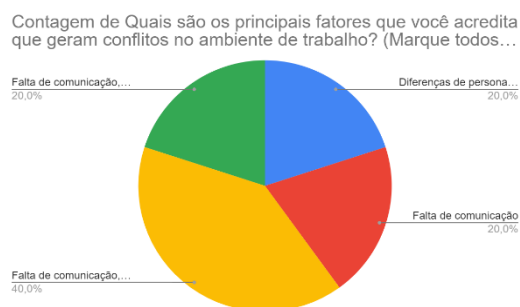
Salientar que foram um total de 6 sendo 4 do sexo feminino e 2 do sexo masculino, dentre eles 3 são coordenadores de Recursos Humanos, 2 Analista de Recursos Humanos e 1 é Gerente de Recursos Humanos, 4 com tempo de trabalho estimado entre 7 à 10 anos e 2 com um tempo estimado na empresa de 3 à 7 anos.

Questionados sobre a frequência com que identificam conflitos na instituição e sobre os principais fatores, responderam o seguinte tal como nos mostra os gráficos abaixo:

Gráf. 4.3.1.- Frequência dos conflitos



Gráf. 4.3.2. Principais fatores



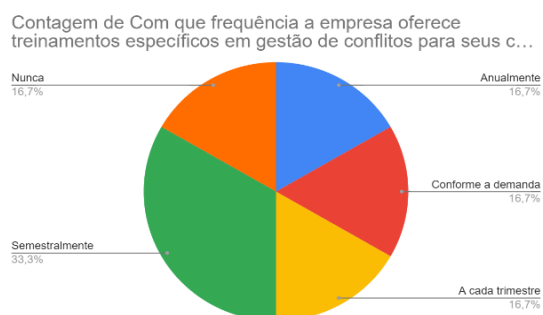
Fonte: Elaborado pela autora

Pelo que se pode observar por parte dos gestores os conflitos são identificados frequentemente, apenas 1 dos 6 respondeu que verifica-se ocasionalmente, e quando questionados sobre os principais fatores, 80% que corresponde a 5 trabalhadores apontaram a falta de comunicação como um dos principais fatores para a existência desses conflitos e apenas 1 apontou as diferenças de personalidade como sendo esse fator que causa constantes conflitos entre os colaboradores o que de alguma forma coincide com as respostas dadas pelos colaboradores quando questionados sobre o mesmo assunto.

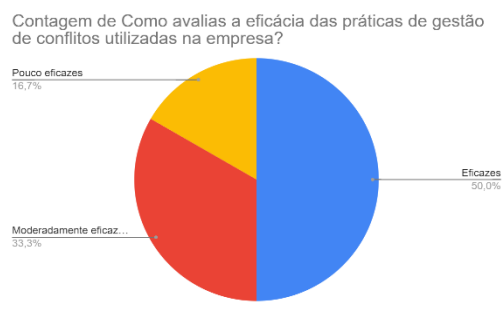
E toda essa narrativa vai de acordo com o que defende Galo (2005), que o conflito se instala quando há divergência de ideais, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas, o que de forma automática afeta a comunicação entre todos os envolvidos.

Por essa razão para fazer face a essa situação a empresa oferece treinamento aos seus colaboradores de modo a saberem lidar cada vez mais com os conflitos que surgem no seio dela, foi questionado com que frequência esses treinamentos são oferecidos e a eficácia dos mesmos dentro da equipa tal como apresentam os gráficos a seguir:

Gráf. 4.3.3. - Frequência de treinamento



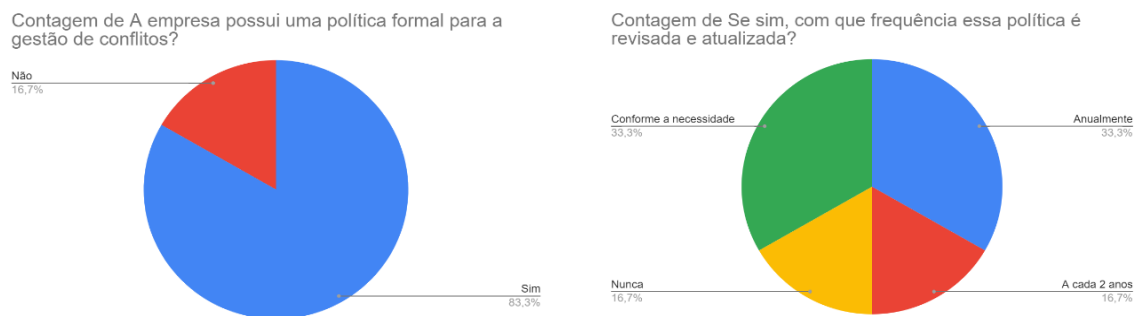
Gráf. 4.3.4. - Eficácia das práticas de gestão



Cavalcanti (2006, p. 18) já mencionado nesse trabalho, refere que “Para conseguir resultados, o gestor precisa ser um conhecedor do seu ambiente de atuação e das estruturas organizacionais”. Isso destaca a importância da formação no seio da organização como forma de treinamento quer para os gestores bem como para o restante da equipa com relação a necessidade de saberem gerir da melhor maneira possível os conflitos que surgem no seio da organização, e tal como apresenta os gráficos as pessoas que participaram da pesquisa responderam que as formações que recebem ou que a empresa fornece têm sido eficazes nesse sentido.

E nessa sequência, vale apenas considerar os gráficos que se seguem porque ajuda a perceber melhor a importância desse assunto dentro da organização.

Gráf. 4.3.5 -Política de formação da empresa Gráf. 4.3.6.-Frequência de revisão da política

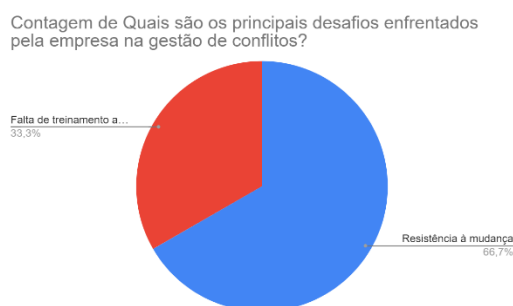


Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados se a empresa possui uma política de formação, 83, 3% dos trabalhadores correspondente a cerca de 5 funcionários, responderam que sim, que a empresa possui uma política formal para a gestão de conflitos, ao passo que 16,7% correspondente ao restante 1 trabalhadores que perfaz o total de trabalhadores que participaram de pesquisa responderam que não existe essa política formal para a gestão de conflitos, ajudando-nos a perceber que a grande maioria dos trabalhadores têm o conhecimento dessa política e um pequeno grupo desconhece a mesma, destacando dessa forma a responsabilidade dos gestores de tornarem essa política cada vez mais conhecida por todos os trabalhadores, independente do tempo de trabalho, nível de formação ou área em que trabalham.

Porque tal como nos mostra o gráfico a seguir, infelizmente muitos conflitos não são resolvidos no seio da instituição justamente por uma das razões mencionadas acima, a falta de conhecimento e de treinamento para os trabalhadores ou colaboradores da instituição.

Gráf. 4.3.7- Desafios enfrentados na gestão de conflitos

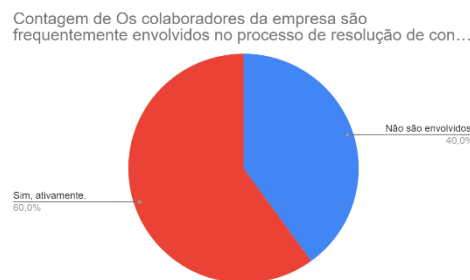
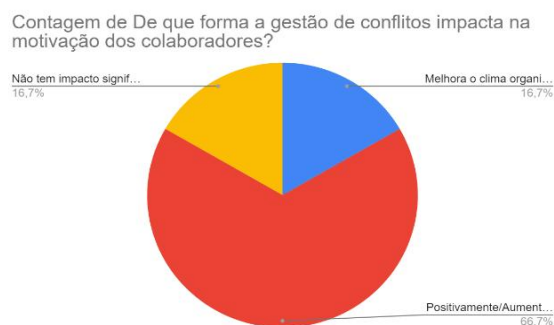


Fonte: Elaborado pela autora

Tal como demonstra o gráfico a nível das instituições existe uma grande dificuldade na questão da gestão de conflitos ou por falta de conhecimento e treinamento dos trabalhadores ou até mesmo por uma questão de resistência tal como respondeu a maior parte dos trabalhadores quando essa questão foi feita, por isso que é importante tal como destacou Chistoper (2009, p.19), que os gestores conheçam e estudem a personalidade dos seu grupo de trabalho, uma vez que os seres humanos são diferentes uns dos outros, porém esse conhecimento, será muito útil para o gestor ou para qualquer outro envolvido quando surgirem problemas.

E essa questão é tão importante porque ela impacta de forma direta na motivação dos colaboradores e o gráfico seguir apresenta isso:

Gráf. 4.3.8- Impacto na motivação da equipa **Gráf. 4.3.9-** Envolvimento da equipa



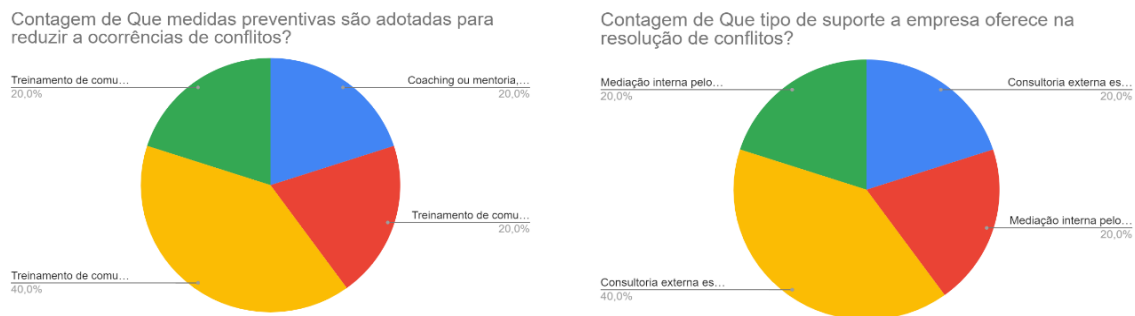
Fonte: Elaborado pela autora

Esses gráficos ajudaram a confirmar aquela que é a tese defendida nesse trabalho, que a gestão de conflitos tem um impacto positivo sobre toda equipa de trabalho, ela ajuda a criar um ambiente de trabalho saudável e promove uma maior produtividade de toda equipa dentro daquilo que Alméri et al (2014) definem como conflitos funcionais, ou seja, conflitos

funcionais positivos na medida em que suportam os objetivos do grupo e influenciam na melhoria do seu desempenho de uma forma construtiva.

Por essa razão, tendo em conta a importância desse assunto dentro das organizações, elas criam um conjunto de mecanismos como medidas preventivas e suporte para que os seus colaboradores estejam cada vez mais preparados para lidarem com essas situações que vão surgindo no seio da empresa tal como apontam os gráficos a seguir:

Gráf. 4.3.10- Medidas para redução de conflitos **Gráf. 4.3.11-** Suporte da empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Fica evidente que o Treinamento de comunicação, Dinâmicas de grupos, Coaching ou mentoria, e o Feedback contínuo são medidas apontadas pelos gestores como sendo medidas para redução de conflitos, e como suporte a empresa oferece Consultoria externa especializada, Mediação interna pelos gestores, Workshop e treinamentos para continuar a capacitar os seus técnicos para continuarem a lidar cada vez melhor com os conflitos que surgem no seio da empresa.

4.4- Respostas às questões de investigação

Q1: Quais são os tipos mais comuns de conflitos que surgem na organização estudada e quais são suas principais causas?

Dos dados obtidos por meio dos questionários respondidos pelas cerca de 47 pessoas que participaram diretamente dessa pesquisa ficou patente que questões de desavenças pessoais, falta de entendimento sobre as orientações que são passadas e a pressão para se atingirem resultados ou os objetivos da empresa, são alguns fatores fundamentais que acabam contribuindo muito para que existam conflitos dentro da organização, e alguns dos tipos de conflitos apontados foram: Linguagem agressiva, motivada principalmente ou pela falta de comunicação entre os membros da equipa ou pela forma como uma determinada informação é passada para os outros, outra coisa que se registrou é que acontece muitas vezes os atritos de personalidade que muitas vezes gera uma certa agressividade verbal, acabando dessa

forma por influenciar até a questão da saúde mental dos envolvidos, isso motivado muitas vezes pelas diferenças de personalidade entre os vários membros da organização, bem como as diferenças culturais, esses atritos de personalidade que literalmente podem ser compreendidos como falta de entendimento, conflito, desavença e/ou choque acabam afetando o funcionamento de modo geral de toda equipa e até mesmo a produtividade de toda organização.

Q₂: Quais práticas de gestão de conflitos são atualmente utilizadas pela organização e como elas são implementadas?

Para dar respostas a todas essas situações de conflitos que surgem no seio da organização, a instituição usa várias práticas de gestão de conflitos dentre algumas dessas práticas ficaram evidentes as seguintes: reuniões de feedback, mediação por terceiros, sessões de coaching, dinâmicas de grupo.

Cada uma dessas práticas tem um objetivo bem definido e a depender de como se deu o conflito e do grau de dificuldade para se resolver o mesmo opta-se por uma dessas técnicas, tudo isso levado em conta um conjunto de etapas que passam pela identificação do conflito, análise da gravidade, definição dos meios que serão utilizados para lidar com esse conflito, intervenção e resolução do conflito e por último, a avaliação de como o conflito foi resolvido e o efeito que teve sobre todos os envolvidos.

As técnicas que são usadas pela instituição, visam acima de tudo, permitir que todos os envolvidos tenham consciência da grande responsabilidade que cada um tem dentro da instituição e de que forma a atitude de cada um influencia diretamente no ambiente de trabalho de toda organização, por essa razão, os gestores têm essa grande preocupação de estarem capacitados e de capacitarem todos os membros da organização de forma constante e regular para que como grupo, os conflitos que surgem possam ser resolvidos da melhor maneira possível.

Q₃: Como as diferentes práticas de gestão de conflitos influenciam a motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores na organização?

Tal como foi analisado nesse trabalho e as respostas dos participantes dessa pesquisa também deixou isso claro, quando um conflito não é bem resolvido, acaba tendo um impacto muito negativo sobre toda organização afetando diretamente a motivação e a produtividade de todos os colaboradores, isso deve ficar bem patente.

Dessa forma, é consensual por parte da maioria dos que participaram da pesquisa, que devem ser analisadas as melhores alternativas para lidar com a questão da gestão de conflitos no seio dos colaboradores da instituição. A maior parte dos entrevistados mostrou-se razoavelmente satisfeitos com as práticas de gestão de conflitos usados pela organização. Essas práticas ou técnicas que foram abordadas na questão anterior servem para balizar o tratamento ou a medida que se adotará diante de uma situação de conflito, serve também para que os colaboradores percebam a grande preocupação que os gestores têm na manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo para todos que fazem parte da organização.

Por essa razão, embora muitos ainda tenham demonstrado uma certa insatisfação, a maior parte mostrou estar razoavelmente satisfeitos com as medidas que são adotadas pela organização para se resolver os conflitos que surgem dentro dela, deixando claro dessa forma que essas medidas existem e que embora funcionem em muitos casos, deve-se continuar a prestar atenção a elas e principalmente no modo como são aplicadas para que contemple todos os membros da organização, gerando dessa forma uma maior satisfação dentre os envolvidos.

Q4: Quais estratégias de gestão de conflitos poderiam ser aprimoradas ou introduzidas para melhorar a motivação dos colaboradores na organização?

Na sequência da questão de investigação nº3, para concluir a investigação foram apontadas algumas estratégias que podem ser introduzidas no seio da organização para melhorar a motivação dos colaboradores na instituição e em resposta, os participantes da pesquisa destacaram as seguintes estratégias: Aprender a ouvir, depois a falar; apostar na equipa como solução do conflito; respeitar soluções em conjunto; mais imparcialidade e menos dualidade de critérios.

De salientar que essas estratégias foram apontadas pelos colaboradores, partindo do princípio que os mesmos são agentes ativos nesse processo, vale destacar a importância que se deve dar a essas respostas, pois elas demonstram como esses colaboradores querem ser tratados, como eles desejam que os gestores lidem com alguma situação de conflito que eventualmente surja e que esteja a colocar em causa o bem estar e a produtividade da própria organização, então, embora existam muitas estratégias que aqui foram destacadas que são usadas pela organização, vale destacar que uma forma de mostrar a esses colaboradores a importância de cada um deles em todo esse processo, é prestando atenção as suas respostas que de forma direta destacam uma necessidade que os mesmos têm.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa abordou a complexa relação entre a gestão de conflitos e a motivação dos colaboradores, buscando compreender como práticas eficazes de resolução de conflitos impactam o ambiente de trabalho.

A análise teórica e empírica realizada demonstrou que a forma como os conflitos são geridos pode atuar como um fator decisivo para o clima organizacional e a produtividade.

A pesquisa sobre a influência da gestão de conflitos na motivação dos colaboradores permitiu responder às principais questões de investigação propostas. Em primeiro lugar, identificou-se que os tipos mais comuns de conflitos na organização incluem desentendimentos relacionados a diferenças de opiniões, sobrecarga de trabalho e comunicação inadequada. As principais causas desses conflitos são, frequentemente, a falta de clareza nas atribuições de funções e a ausência de canais de comunicação eficientes.

Em relação às práticas de gestão de conflitos atualmente utilizadas, verificou-se que a organização emprega estratégias como mediação interna pelos gestores e treinamentos de comunicação para lidar com divergências. No entanto, nem sempre essas práticas são aplicadas de forma consistente, destacando a importância de um reforço contínuo nas políticas de treinamento e capacitação.

Sobre o impacto dessas práticas na motivação, a análise revelou que uma gestão de conflitos eficaz contribui para um ambiente mais harmonioso e cooperativo, aumentando a satisfação dos colaboradores. Em contrapartida, a ausência de uma gestão eficiente pode levar à desmotivação, refletindo-se em menor produtividade e maior rotatividade de funcionários que poderiam ser aprimoradas incluem a implementação de feedback contínuo e a criação de workshops de resolução de conflitos, bem como o uso de consultorias externas para capacitar os gestores. Essas medidas visam fortalecer a confiança e a motivação entre os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

Conclui-se que a gestão de conflitos, quando aplicada de maneira estratégica, não só resolve problemas interpessoais, mas também age como um catalisador para a motivação dos colaboradores. Este trabalho oferece uma contribuição valiosa para o campo das relações laborais, ressaltando que práticas eficazes de gestão de conflitos podem transformar um ambiente de trabalho, incentivando o crescimento profissional e aumentando o comprometimento com os objetivos organizacionais. Para estudos futuros, sugere-se uma

investigação comparativa em diferentes setores para identificar como as práticas de gestão de conflitos variam e impactam a motivação dos colaboradores em contextos distintos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adomi, E. E., & Anie, S. (2006). Conflict management in Nigerian university libraries. *Library Management*, 27(8), 520-530.
- Alméri, T. M., Barbosa, E. G., & Nascimento, A. (2014). Conflitos organizacionais: Os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações, suas causas e efeitos. *Revista de Administração da Fatea*, 9(9), 54-71.
<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/699/640> Acesso em: 02 mai. 2024.
- Andrade, R. O. B., Alyrio, R. D., & Macedo, M. A. S. (2007). *Princípios de negociação: Ferramentas e gestão* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Beck, G. (2009). *Conflito nas organizações*. Centro Universitário Feevale.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação* (5ª ed.). Gradiva.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Coleção Ciências da Educação. Porto Editora.
- Caetano, A., & Vala, J. (Coords.). (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Cardoso, M. de F. M. (2008). *Reflexão sobre os instrumentais em Serviço Social: Observação sensível, entrevista, relatório, visita e teorias*. São Paulo: LCTE Editora.
- Cardoso, S. H. (2001). *Curso de introdução à metodologia científica: Como elaborar um projeto de pesquisa*. Disponível em <http://www.nib.unicamp.br/slides/preparar1/> (Acessado em 25 de junho de 2023).
- Cavalcanti, A. (2006). *O gestor e o seu papel na gestão de conflitos: Um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino* (Dissertação de mestrado publicada). Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração: Teoria e prática* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Christofer, E. M. (2009). *Criando o sucesso: Técnicas de negociação* (9ª ed.). São Paulo: Clio Editora.
- Coutinho, C. (2015). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Estanqueiro, A. (1992). *Saber lidar com as pessoas: Princípios da comunicação interpessoal* (1ª ed.). Editorial Presença.
- Ferreira, M. L. (2010). *Gestão de conflitos nas organizações*. Porto Alegre: Editora Sul.
- Fortin, M.-F. (1996). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Lisboa: DÉCARIE EDITEUR.
- Galo, C. (2005, outubro). *Gestão de conflitos*. Disponível. Acesso em: 27 abr. 2006.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2011). *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica* (T. C. Padilha de Souza, Trad.). Rio de Janeiro: LTC.
- Hirata, R. H. (2007). *Estilos de negociação: as oito competências vencedoras*. São Paulo: Saraiva.
- Lewicki, R. J., & Hiam, A. (2003). *MBA compacto: estratégias de negociação e fechamento*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Magalhães, G. A. (2022). *A gestão de conflitos e a relação interpessoal entre colaboradores: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de agronegócios em Uberlândia (MG)* (Tese de doutorado, Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/ConflitosRelaCões/pdf>. Acesso em: 15 de abr. 2024.
- Martinelli, D. (2006). *Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica*. São Paulo: Saraiva.
- Martinelli, D. P. (2001). *Negociação, administração e sistemas*. SemeAd-FEA-USP. Acesso em: 04 fev. 2014.
- Martinelli, P. D. (2002). *Negociação empresarial: Enfoque sistêmico e visão estratégica* (1. ed.). São Paulo: Manole.
- Martinelli, P. D., & Almeida, P. A. (2014). *Negociações e solução de conflitos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (14ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Martins, J., & Bicuto, M. A. V. (1989). *A pesquisa qualitativa em Psicologia: Fundamentos e recursos básicos* (1ª ed.). São Paulo: Editora Moraes.
- Mello, J. C. M. F. de. (2003). *Negociação baseada em estratégia*. São Paulo: Editora Atlas.
- Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: DEFACTO Editores.
- Nascimento, E. M., & El Sayed, K. M. (2002). Administração de conflitos. Em *Capital humano*. Curitiba: Bom Jesus.
- Oliveira, J. (2006). *Gestão de conflitos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Pakisi, A. (2020). *A monografia: Teoria e prática da sua metodologia científica* (1ª ed.). Luanda: Mayamba Editora.
- Pirres, J. C. de S., & Macedo, K. B. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Rio de Janeiro.
- Pescosolito, A. T. (2002). Líderes emergentes como gestores da emoção do grupo. *V. 5*, 583-599.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Resende, P. C. (2008). *Bem-estar no trabalho: Influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflitos* (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-graduação em Psicologia Aplicada, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Samba, Z., & Zemba, A. (2014). *Administração, organização de empresa e planejamento estratégico*. Curitiba: JM Editora.
- Schiefer, U., Teixeira, P. J., & Monteiro, S. (2006). *Mapa- Manual de facilitação para a gestão de eventos e processos participantes*. Estoril: Princípiã.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Santos, L. C., & Abella, N. T. T. (2017). Gestão de conflitos organizacional. *Revista Multidebates*, Revista, Multidebates, 1(2). Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article>. Acesso em: 23 abr. 2024.
- Thomas, K. W. (1990). *Conflict and negotiation: A theory and practice* (2ª ed.). Nova Iorque: Editora XYZ.
- Thompson, L. L. (2009). *O negociador* (3ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Vecchio, R. P. (2008). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva

Apêndice

Para o geral

Questionário: A influencia da Gestão de Conflitos na motivação dos colaboradores

Parte 1: Dados Demográficos

Qual é o seu cargo atual na empresa?

- Administrativo
- Operacional
- Gerencial
- Diretoria
- Outro: _____

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Qual é a sua faixa etária?

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

Parte 2: Percepção sobre Conflitos no Trabalho 4. Com que frequência ocorrem conflitos em seu ambiente de trabalho?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Como você descreveria o impacto dos conflitos no ambiente de trabalho?

- Muito negativo
- Negativo
- Neutro
- Positivo
- Muito positivo

Quais são os principais fatores que você acredita que geram conflitos no ambiente de trabalho? (Marque todos que se aplicam)

- Falta de comunicação
- Diferenças de personalidade
- Competição entre colegas
- Pressão por resultados
- Diferenças culturais
- Outros: _____

Parte 3: Gestão de Conflitos 7. Na sua opinião, como a empresa lida com os conflitos que surgem?

- Muito eficazmente
- Eficazmente
- Moderadamente eficaz
- Ineficazmente
- Muito ineficazmente

Você já participou de alguma mediação de conflitos no ambiente de trabalho?

- Sim
- Não

Se sim, como você avalia a mediação que foi feita?

- Muito eficaz
- Eficaz
- Moderadamente eficaz
- Ineficaz
- Muito ineficaz
- Não se aplica

Quais ferramentas ou métodos de gestão de conflitos são utilizados na sua empresa?

(Marque todos que se aplicam)

- Reuniões de feedback
- Mediação por terceiros
- Sessões de coaching
- Dinâmicas de grupo
- Outros: _____

Nenhum

Você considera que a gestão de conflitos na sua empresa impacta a sua produtividade?

Muito

Moderadamente

Pouco

Nada

Você acredita que a gestão eficaz de conflitos pode melhorar o clima organizacional?

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Neutro

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

Parte 4: Satisfação e Sugestões 13. Em uma escala de 1 a 5, quão satisfeito(a) você está com a forma como os conflitos são geridos na sua empresa? (1 = Muito insatisfeito, 5 = Muito satisfeito) - 1 - 2 - 3 - 4 - 5

O que você sugere para melhorar a gestão de conflitos na empresa?

Comentários adicionais:

Este questionário pode ser aplicado de forma anônima para garantir respostas mais sinceras e refletir a real percepção dos colaboradores sobre a gestão de conflitos na empresa.

PARA O RH

Parte 1: Dados Demográficos

Qual é o seu cargo atual na empresa?

- Administrativo
- Operacional
- Gerencial
- Diretoria
- Outro: _____

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Qual é a sua faixa etária?

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

Parte 2: Percepção sobre Conflitos no Trabalho 4. Com que frequência ocorrem conflitos em seu ambiente de trabalho?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Como você descreveria o impacto dos conflitos no ambiente de trabalho?

- Muito negativo
- Negativo
- Neutro
- Positivo
- Muito positivo

Quais são os principais fatores que você acredita que geram conflitos no ambiente de trabalho? (Marque todos que se aplicam)

- Falta de comunicação
- Diferenças de personalidade
- Competição entre colegas
- Pressão por resultados
- Diferenças culturais
- Outros: _____

Parte 3: Gestão de Conflitos 7. Na sua opinião, como a empresa lida com os conflitos que surgem?

- Muito eficazmente
- Eficazmente

Moderadamente eficaz

Ineficazmente

Muito ineficazmente

Você já participou de alguma mediação de conflitos no ambiente de trabalho?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a mediação que foi feita?

Muito eficaz

Eficaz

Moderadamente eficaz

Ineficaz

Muito ineficaz

Não se aplica

Quais ferramentas ou métodos de gestão de conflitos são utilizados na sua empresa?

(Marque todos que se aplicam)

Reuniões de feedback

Mediação por terceiros

Sessões de coaching

Dinâmicas de grupo

Outros: _____

Nenhum

Você considera que a gestão de conflitos na sua empresa impacta a sua produtividade?

- Muito
- Moderadamente
- Pouco
- Nada

Você acredita que a gestão eficaz de conflitos pode melhorar o clima organizacional?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Parte 4: Satisfação e Sugestões 13. Em uma escala de 1 a 5, quão satisfeito(a) você está com a forma como os conflitos são geridos na sua empresa? (1 = Muito insatisfeito, 5 = Muito satisfeito) - 1 - 2 - 3 - 4 - 5

O que você sugere para melhorar a gestão de conflitos na empresa?

Comentários adicionais: