



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

# **INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO DA DPCTI**

**Gércica da Vânia Tomás Chitambo**

**Inhambane, 2021**

Gércica da Vânia Tomás Chitambo

Influência da Gestão de Conflitos no Desempenho dos Colaboradores: Um estudo de caso da DPCTI

Monografia apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Animação Turística.

Supervisor  
Mestre. Rufino Eduardo Bande

Inhambane, 2021

## Declaração

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

---

(Gércica da Vânia Tomás Chitambo)

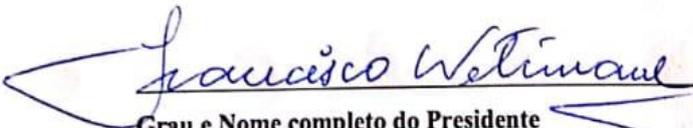
Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

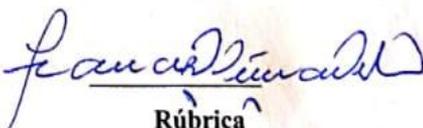
Gércica da Vânia Tomás Chitambo

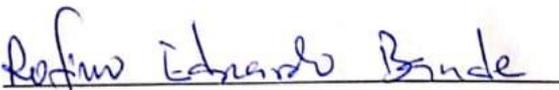
**Influência da Gestão de Conflitos no Desempenho dos Colaboradores: Um estudo de caso da DPCTI**

Monografia avaliada como requisito parcial para obtenção do grau em Licenciatura em Animação Turística pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI).

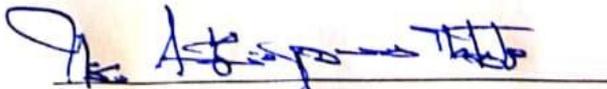
Inhambane, 09/04/2021

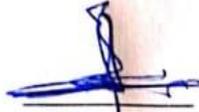
  
Grau e Nome completo do Presidente

  
Rúbrica

  
Grau e Nome completo do Supervisor

  
Rúbrica

  
Grau e Nome completo do Arguente

  
Rúbrica

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, endereço os meus agradecimentos ao meu supervisor, Mestre Rufino Bande, pelo suporte e o apoio incansável que tornou possível a realização do presente trabalho de fim de curso, através das suas opiniões, sábias observações e recomendações. De seguida, estendo os meus agradecimentos aos meus pais Sr. Tomás Chitambo e Sra. Ana Macuácuá pelo apoio financeiro e material que contribuiu bastante para a concretização deste trabalho.

E por fim endereço os meus agradecimentos ao meu parceiro Sadamo Matias, por ter me ajudado bastante durante a realização do presente trabalho.

Extensivos agradecimentos a todos que de forma directa e indirecta contribuíram para a concretização deste trabalho, o meu muito obrigado!

## RESUMO

O objectivo principal é compreender a influência que a gestão de conflitos trás no desempenho dos colaboradores na DPCTI, procurando perceber de forma específica quais são as situações de conflitos que ocorrem entre os colaboradores, e de que forma os chefes/directores resolvem-as para posterior identificar os seus efeitos para o desempenho dos colaboradores na DPCTI, a pesquisa foi exploratória, e quanto a natureza assumiu a abordagem metodológica qualitativa. A pesquisa no campo envolveu 8 colaboradores que ocupam o cargo de superiores hierárquicos dos departamentos e instituições subordinadas da DPCTI num total de 21 colaboradores. Através da aplicação do guião de entrevista e da observação directa. Portanto, para além dos instrumentos usados na recolha de dados, o trabalho teve como suporte a pesquisa bibliográfica baseada na consulta de manuais, e dissertações. Foi possível compreender que, a Influência da Gestão de Conflitos trás consigo efeitos positivos para o desempenho dos colaboradores na DPCTI, gerando mudança e provocando inovação no desempenho dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Influência, gestão, conflitos e colaboradores.

**Lista de Siglas**

DPCTI- Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Inhambane

ESHTI- Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

EGFAE- Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

**Lista de Quadros**

Quadro 1 - Funções da gestão.....	12
Quadro 2 - Potenciais efeitos positivos e negativos da gestão de conflito nas organizações .....	21

**Lista de Tabelas**

Tabela 1- Distribuição de idades dos entrevistados.....	25
Tabela 2 - Distribuição de nível Académico dos entrevistados .....	27
Tabela 3 - Formação académica dos entrevistados.....	27
Tabela 4 -Função de ingresso na instituição .....	28
Tabela 5 - Tempo de serviço dos entrevistados.....	29
Tabela 6 - Número de colaboradores envolvidas na equipe de trabalho .....	30
Tabela 7 - Situações de conflitos .....	31
Tabela 8 - Como os gestores/líderes resolveram as situações de conflitos .....	32
Tabela 9 - Principais factores influenciadores conflitos entre os colaboradores.....	32
Tabela 10 - Principais efeitos da gestão de conflitos na DPCTI .....	33

**Lista de Figuras**

Figura 1 - Organograma da DPCTI .....	24
Figura 2 - Distribuição de idades dos entrevistados .....	25
Figura 3 - Distribuição de sexo dos entrevistados .....	26
Figura 4 - Estado Civil dos entrevistados.....	26
Figura 5 - Distribuição de nível Académico dos entrevistados.....	27
Figura 6 - Formação académica dos entrevistados .....	28
Figura 7 - Função de ingresso na instituição .....	29
Figura 8 - Tempo de serviço dos entrevistados .....	29
Figura 9 - Número de colaboradores envolvidas na equipe de trabalho .....	30

Índice	
Folha de rosto.....	i
Declaração .....	ii
Folha de Avaliação.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Agradecimentos .....	iv
RESUMO .....	v
Lista de Siglas.....	vi
Lista de Quadros .....	vii
Lista de Tabelas .....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Índice.....	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.1. Problema .....	3
1.2. Justificativa.....	4
1.3. Objectivos:.....	6
1.4. Hipóteses .....	6
1.5. Metodologia.....	6
1.5.4. Fases da elaboração do trabalho .....	9
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1. Conceitos de Gestão.....	12
2.1.1. Gestão .....	12
2.1.2. Funções da gestão .....	12
2.2. Conflito .....	13
2.2.1. Conceitos de Conflito .....	13
2.3. O Conflito Organizacional .....	13
2.4. Tipos de Conflitos.....	14
2.5. Os níveis de conflito: .....	15
2.6. Situações de conflitos organizacionais .....	16
2.7. Factores influenciadores de conflitos nas organizações .....	17
2.8. Conceito de Gestão de conflitos .....	18
2.8.1. Abordagens de gerir conflitos nas organizações .....	18

2.8.2. Efeitos da gestão de conflitos nas organizações.....	21
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
3.1. Caracterização do Local de Estudo (DPCTI).....	23
3.2. Discussão de Resultados .....	35
4. CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APÊNDICE .....	42
ANEXO A.....	44
ANEXO B – Estrutura Orgânica da DPCTI.....	45

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho é desenvolvido como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Animação Turística na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI). O mesmo procura Compreender a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores da Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Inhambane.

#### **1.1.Enquadramento**

O conflito é hoje reconhecido como um dos processos básicos que devem ser geridos nas organizações. Do mesmo modo, tornou-se um cliché afirmar que o conflito nas organizações é inevitável e frequente, e que serve funções úteis quando gerido apropriadamente, gestores têm referido que despendem cerca de 20% do seu tempo lidando com alguma forma de conflito (Thomas, 1992, p. 652, citado por Cunha et al., 2007,p. 517).

Mcintyre (2007, p. 296) refere que o conflito existe no local de trabalho e não é um facto desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa “perda de controle” sobre os seus empregados, sendo indicador de que a organização não está a funcionar bem. Subsiste a ideia de que a existência de conflito numa equipa revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir.

Como se sabe, os conflitos na vida das instituições são também um facto inevitável na actualidade, e quando ocorre, os principais elementos envolvidos são os indivíduos (colaboradores), os grupos (equipas de trabalho, departamentos, secções,...) e as chefias.

Chiavenato (2010) pontua que a existência do conflito dentro da organização pode despertar sentimentos e energia no grupo, possibilitando meios mais eficazes de realizar tarefas e de encontrar soluções inovadoras. Outro efeito positivo do conflito é a coesão entre o grupo, chamando a atenção para problemas que, sendo tratados de forma eficaz, evitarão problemas maiores no futuro. O autor pondera, por outro lado, que o conflito pode provocar efeitos nocivos para o bom desempenho dos colaboradores da organização, como frustração e hostilidade, prejudicando, além da execução de tarefas, o bem-estar das pessoas. Além disso, a energia que poderia ser utilizada para o trabalho produtivo é desperdiçada na resolução de conflitos, pois passa a ser mais importante vencer o conflito do que o próprio trabalho. A cooperação é substituída por comportamentos que podem prejudicar o relacionamento interpessoal. O autor explica que a tarefa de gerir o conflito cabe ao gestor, que deve sempre

buscar uma solução construtiva, escolhendo a estratégia de resolução adequada para cada caso.

Evidencia-se que a gestão de conflitos interfere sim no funcionamento das organizações, cabe identificar se essa interferência é favorável ou não no desempenho dos colaboradores, percebe-se que a influência da gestão de conflitos apresenta duas vertentes perante o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização, que pode ser construtivo/positivo e destrutivo/negativo. Um conflito pode ser construtivo\ positivo à medida que, entrando os membros de uma equipe em discordância sobre determinado ponto, cheguem a um consenso que gere alguma mudança positiva. Através da discussão, o grupo tem a possibilidade de expandir seus conhecimentos a respeito de determinado assunto e, em conjunto, buscar alternativas criativas para a solução de problemas e fortalecer a habilidade de trabalhar em equipe. Por outro lado, quando não há confiança, há o rompimento de relações e impera o individualismo, ou seja, um conflito pode ser considerado destrutivo/negativo. Neste cenário, os colaboradores sentem-se desmotivados e insatisfeitos. O conflito passa a ser mais importante do que a tarefa a ser executada.

É neste contexto que o presente estudo pretende compreender que influência que a gestão de conflitos trás para o desempenho dos colaboradores da Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Inhambane (DPCTI).

Quanto aos objectivos, a pesquisa, é exploratória porque o estudo tem como objectivo principal compreender a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores da DPCTI. Quanto à natureza, a pesquisa, é qualitativa, porque visa obter dados descritivos da situação actual da influência gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores da DPCTI. O tipo assumido para elaboração do presente trabalho foi o método qualitativo, porque procurou-se validar a opinião dos superiores hierárquicos da DPCTI a respeito das situações de conflitos que ocorrem e como eles gerem os mesmos conflitos.

Deste modo, o presente trabalho estrutura-se em 4 capítulos, sendo que o primeiro refere-se à introdução na qual constam o enquadramento, problema, a justificativa, os objectivos e a metodologia, no segundo capítulo é apresentado o corpo do trabalho que integra a revisão bibliográfica, realizada por meio da análise crítica de obras já publicadas sobre o tema em estudo, no terceiro capítulo foram apresentados e analisados dados e finalmente discutidos os resultados da presente pesquisa, e último capítulo refere-se a conclusão do trabalho, onde fez-se o alinhamento das principais constatações da pesquisa com os objectivos previamente estabelecidos no presente trabalho. Nos elementos pós-textuais, são apresentadas as

referenciadas fontes consultadas para a realização da pesquisa, também fazem parte dos elementos pós-textuais os anexos e apêndices.

### **1.1.Problema**

Segundo Carvalho (2014, p.54), na maioria das vezes, as pessoas têm objectivos e interesses distintos. As diferenças de objectivos e de interesses individuais, dentro das organizações, podem produzir algumas espécies de conflitos, afectando o desempenho organizacional.

Os conflitos existem desde o início da humanidade, o mesmo é fonte de ideias distintas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que pode se revelar positivamente em algumas das vezes, e negativamente em outras. Quando positivo, o conflito permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores; ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário, caso não se deseja entrar em um processo de estagnação organizacional. Nesse contexto, percebe-se que os conflitos não são necessariamente negativos. Porém, a maneira como a organização aborda os conflitos pode gerar reacções negativas. (Beck 2009, p. 13).

As principais causas de conflitos organizacionais são creditadas, geralmente, a mudanças que ocorrem por pressão de mercado, forçando as pessoas a se adaptarem a uma nova realidade de negócio; recursos limitados devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para as tornarem mais competitivas; e choque entre metas e objectivos, quando ocorrem impasses entre departamentos e directorias, muito comum hoje em dia, devido falta de comunicação e sintonia (Chiavenato 2003,p. 500).

O conflito é hoje reconhecido como um dos processos básicos que deve ser gerido nas organizações. Do mesmo modo tornou-se um cliché afirmar que o conflito nas organizações é inevitável e frequente, e que serve funções úteis quando gerido apropriadamente. Os gestores têm referido que despendem cerca de 20% do seu tempo lidando com alguma forma de conflito (Thomas, 1992, p. 652, citado por Cunha et al., 2007,p. 517).

Consoante os autores supra citados, percebe-se que os conflitos são inevitáveis e frequentes dentro das organizações, devido às diferenças de interesses e objectivos que os colaboradores têm dentro dessas organizações o que pode afectar o desempenho organizacional. Os conflitos também são resultados de ideias contrárias, discordâncias, disputas de cargos importantes, choques entre metas, impasses, entre outras causas. Estes conflitos podem gerar influências negativas assim como positivas no desempenho dos colaboradores dentro da organização, dependendo da maneira como os gestores ou líderes gerem ou lidam com esses conflitos.

Como foi descrito anteriormente, tanto em organizações privadas assim como em organizações públicas é comum que se verifiquem situações de conflitos entre colaboradores e que são gerados por diferentes motivos. Deste modo, a DPCTI não é um caso excepcional, pois é possível perceber que é frequente vivenciar situações de conflitos que muitas vezes põem em causa o desempenho dos colaboradores durante a execução das suas actividades, algumas das razões que estão por de trás desses conflitos são: Problemas pessoais, em que alguns colaboradores executam suas actividades mal-humorados; Desentendimento entre os colaboradores; Barreiras na Comunicação; Acusações entre os colaboradores; Divergências de opiniões; Competição entre eles; Disputa no uso dos equipamentos pois os recursos não são suficientes para o uso simultâneo; Disputa de cargos; Interesses de oportunidade; Conflitos pessoais entre os colaboradores, este conflito prende-se ao facto dos colaboradores não separarem os problemas que tem fora da organização e trazem para o ambiente interno.

Estes elementos podem influenciar para o bom ou mau desempenho dos colaboradores, dependendo de como os gestores ou líderes gerem estes conflitos.

Decorrente do que acima foi exposto, coloca-se a seguinte questão de partida, ***Até que ponto a gestão de conflitos influencia no desempenho dos colaboradores da DPCTI?***

### **1.2. Justificativa**

Segundo Carvalho (2014, p.36), ao se estudar a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores dentro de uma organização, tanto privada quanto pública, precisa-se reconhecer a existência de diversas forças que actuam simultaneamente, dentre elas, a mais significativa que é a interacção (comunicação) entre os indivíduos que a compõe. Também se deve ressaltar que entre os principais papéis da gestão de conflitos, está a busca de melhores resultados para a organização, cujos resultados poderão ser alcançados mediante o desempenho dos colaboradores.

Além do exposto, Chiavenato (2003, p.309) menciona que, os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos. Nesse sentido, a percepção quase sempre leva a crer que os aspectos negativos e destrutivos do conflito interno e externo são mais visíveis. Assim, recomenda que não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização.

Entretanto, em ambas as empresas tanto privadas quanto públicas há pessoas e, onde há pessoas ocorrem conflitos que fazem parte inegável da natureza humana, que em algum momento podem influenciar para o mau ou bom desempenho dos colaboradores.

Segundo Dos Reis (2018,p.14) com a convivência diária na organização, tanto privada quanto pública ocorre em algum momento naturalmente discordância de ideias entre os membros do grupo. Diante disto, observa-se a grande importância da preparação do gestor ou líder para actuar no processo de gestão dos conflitos organizacionais sendo ela uma organização privada ou pública, de modo a influenciar no desempenho dos colaboradores.

Portanto, a motivação para a escolha do tema prende-se ao facto de existirem conflitos em qualquer tipo de organização, onde os indivíduos interagem no seu dia-a-dia durante o desempenho das suas actividades laborais, e a DPCTI não está isenta desta realidade, pois é sabido que tanto nas organizações públicas assim como nas privadas têm se registados diversas situações de conflitos, e deste modo, acredita-se que há uma necessidade de compreender até que ponto a gestão desses conflitos organizacionais pode influenciar no desempenho dos colaboradores. Percebe-se igualmente que os colaboradores dentro da organização são o factor chave para o sucesso ou fracasso da instituição, dependendo de como os gestores ou líderes gerem os conflitos existentes. Por outro lado, a motivação está ligada ao facto de notar-se que existem várias situações de conflitos que podem influenciar de forma positiva ou negativa no desempenho dos colaboradores da DPCTI, e estes mesmos merecem uma compreensão.

Deste modo, com a realização deste trabalho procurou-se compreender a forma como os gestores\líderes lidam com os conflitos no local de trabalho, assim como os factores que concorrem para a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores, por fim aferir se essa influência proveniente da gestão ou mediação de conflitos traz consigo resultados negativos ou positivos no desempenho dos colaboradores da DPCTI.

Igualmente a pesquisa poderá servir como base para consulta de aspectos relacionados a gestão de conflitos entre os colaboradores nas organizações, para facilitar o processo de pesquisas similares por parte dos estudantes de diferentes áreas que estejam motivados em realizar um trabalho de uma natureza similar.

### 1.3.Objectivos:

Geral:

- ✓ Compreender a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores da Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Inhambane.

Específicos:

- Identificar as situações de conflitos que ocorrem entre os colaboradores na DPCTI;
- Compreender a gestão de conflitos que surgem no seio dos colaboradores na DPCTI;
- Descrever os factores influenciadores de conflitos entre os colaboradores na DPCTI.

### 1.4. Hipóteses

Segundo Sarmiento (2013, p.46), as hipóteses são a base da construção da metodologia de investigação e antecipam uma possível resposta às questões de investigação. Por se tratar de uma suposição do investigador, a hipótese não deve ser de forma alguma subjectiva, muito pelo contrário, devem ser usadas referências claras e fundadas em conteúdos teóricos.

Segundo Pocinho (2012,p. 41), as hipóteses são afirmações do investigador e “proposições que especificam a natureza da relação entre dois ou mais conjuntos de observações”. Neste contexto, o estudo foi guiado pelas seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** A influência da gestão de conflitos gera mudança e provoca inovação no desempenho dos colaboradores.

**H<sub>1</sub>:** A influência da gestão de conflitos não gera mudanças e não provoca nenhuma inovação no desempenho dos colaboradores.

### 1.5.Metodologia

Na visão de Dencker (2002, p. 32)

Metodologia é a maneira correcta e sistemática que descreve os métodos e ou caminhos necessários e percorridos na busca de um conjunto de conhecimentos científicos, através da interpretação dos fenómenos e ou factos existentes na natureza identificando para tal os seus procedimentos indispensáveis. Isto significa que a metodologia representa o caminho pelo qual o pesquisador deve seguir para chegar a um determinado resultado de uma pesquisa.

Nesta secção, são apresentados os passos, procedimentos, as técnicas que foram usadas na recolha de dados, análise e compilação dos mesmos, e as fases do desenvolvimento do trabalho, sendo portanto dividida em três (03) fases principais, nomeadamente: a preparação do trabalho de campo, o trabalho de campo e a análise e interpretação de dados.

Antes de explicar detalhadamente essas fases, importa classificar o tipo de pesquisa que caracteriza o presente trabalho, as técnicas utilizadas para a recolha de dados e a técnica de pesquisa que foi aplicada.

#### 1.5.1. Tipo de pesquisa

Quanto aos objectivos, a pesquisa, é exploratória por tratar-se de um tema ligado a assuntos de natureza empírica onde foram formuladas questões ligadas a gestão de conflitos na DPCTI, com o propósito de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente pesquisado e por fim compreender até que ponto a gestão de conflitos pode influenciar no desempenho dos colaboradores da DPCTI.

Quanto à natureza, a pesquisa, foi desenvolvida num âmbito misto com a combinação de metodologias qualitativa e quantitativa, apoiado nas técnicas de observação directa, aplicação do guião de entrevista e revisão bibliográfica. Freire (2013, p. 53) enfatiza que a pesquisa quali-quantitativa “pode ser entendida como uma pesquisa qualitativa que busca entender o contexto pela percepção de seus participantes, mas que não abre mão da segurança oferecida pela pesquisa quantitativa e o direito de generalizar seus resultados.”

A preocupação desta pesquisa é estudar o problema e verificar como ele se manifesta no desempenho dos colaboradores. A metodologia assumida para o presente trabalho foi a pesquisa qualitativa.

##### 1.5.1.1. Pesquisa Exploratória

Segundo Markoni & Lakatos (2003:p.187)

Pesquisas Exploratórias- são investigações de pesquisa empírica cujo objectivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtém-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objecto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenómeno, fato ou ambiente observado. Uma variedade de procedimentos de colecta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo etc., para o estudo relativamente

intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem.

#### 1.5.1.2. Pesquisa Qualitativa

Segundo Chizzoti (2008, p.82)

Pesquisa Qualitativa- “na pesquisa qualitativa, o pesquisador é parte integrante da pesquisa, ele deve preliminarmente, despojar-se de preconceitos e mostrar uma predisposição para assumir uma atitude aberta a todas as manifestações que observa, sem adiantar explicações nem conduzir-se pelas aparências imediatas, a fim de alcançar uma compreensão global dos fenómenos. Nesta pesquisa, os dados recolhidos no campo, servem como base para melhor sustentar a preocupação do pesquisador. A meta deste tipo de pesquisa é gerar uma descrição coesa e iluminadora de uma ocorrência ou fenómeno alicerçado no estudo consistente, cuidado desse fenómeno.

#### 1.5.1.3. Pesquisa Quantitativa

Raupp e Bauren (2003) *apud* Richardson (1999, p. 70), afirmam que a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise e regressão.

#### 1.5.2. Técnicas de recolha de dados

Para a obtenção de dados foi usado como instrumento um guião de entrevista dirigido aos superiores hierárquicos dos diferentes departamentos da DPCTI e aos directores das instituições subordinadas, para perceber em particular os conflitos que ocorrem na organização e analisá-los de modo a compreender de que forma a sua gestão pode influenciar no desempenho dos colaboradores.

#### 1.5.3. Técnicas de pesquisa

Foram utilizadas como técnicas de pesquisa: a pesquisa bibliográfica, a documental e a pesquisa virtual, com o intuito de enriquecer a base teórica sobre a temática de gestão de conflitos nas organizações.

##### 1.5.3.1. Pesquisa bibliográfica

Para a identificação do problema e recolha de dados complementares para a realização do trabalho, foi efectuada a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, pois esta, “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico.” (Markoni & Lakatos, 2003).

### 1.5.3.2. Pesquisa documental

“A característica da pesquisa documental é a fonte de colecta de dados, está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenómeno ocorre, ou depois.” Exemplos de fontes documentais: Documentos de arquivos públicos, Publicações parlamentares, Estatísticas (censos) Documentos de arquivos privados Cartas e Contratos. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.174).

### 1.5.3.3. Pesquisa virtual

Consiste na consulta de artigos disponíveis na Internet, com finalidade de recolher informações complementares. (Gil: 1999).

### 1.5.4. Fases da elaboração do trabalho

Deste modo, a realização do presente trabalho, baseou-se nas seguintes fases.

1ª Fase: Preparação de trabalho de campo:

Essa fase consistiu no enquadramento teórico e na recolha de informações adequadas para o alcance de resultados concernentes ao tema em causa, através da análise de obras literárias, documentos, teses que abordam sobre o tema em estudo. Consistiu também na preparação de material de estudo de campo, como, elaboração de guias de entrevista e principais aspectos tomados em conta durante a realização do estudo de campo.

Para o desenvolvimento do trabalho de campo foram administradas guiões de entrevista dirigidas aos 8 colaboradores da DPCTI que ocupam o cargos de chefias num total de 21 colaboradores, com objectivo de compreender a forma como estes lidam com os conflitos organizacionais e como é que as suas decisões afectam no desempenho dos colaboradores.

2ª Fase: Trabalho de campo:

Esta fase consistiu essencialmente na visita ao campo de pesquisa, recorrendo principalmente a seguintes métodos de recolha de dados: observação directa do comportamento dos colaboradores, e a aplicação do guião de entrevista que foi dirigido aos superiores hierárquicos dos diferentes departamentos e aos directores das instituições subordinadas da DPCTI, Vide o guião de entrevista no Apêndice A.

✓ Colecta de dados

Os dados foram colectados por meio de:

- Aplicação do guião de entrevista para os superiores hierárquicos dos diferentes departamentos da DPCTI e nas instituições subordinadas e
- Observação directa.

As entrevistas foram aplicadas para os superiores hierárquicos de cada departamento e para os directores das instituições subordinadas da DPCTI, com objectivo de compreender a percepção dos gestores/líderes em relação a situações de conflitos que existem entre os colaboradores no seu dia-a-dia durante a realização das suas actividades. A opção por entrevistas em profundidade deveu-se a complexidade do tema em causa.

Alves-Mazzotti (2000, p.168) declara: “por sua natureza interactiva, a entrevista permite tratar de temas complexos que, dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionário. A realização de entrevista permitiu a identificação de aspectos emocionais e não verbais subjacentes as respostas, bem como a filtragem que objectivavam apenas causar boa impressão por parte do entrevistado.

Foram entrevistados no total oito (8) colaboradores da DPCTI que ocupam cargos de chefias num total de 21 colaboradores, dos quais 5 são chefes dos departamentos e os restantes 3 são directores das instituições subordinadas a DPCTI. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, e aconteceram nos seus postos de trabalho durante o período laboral, seus dados foram compilados e transcritos para possível análise. É de salientar que houve grande colaboração por parte dos chefes/directores, não restringindo de nenhuma forma a actuação do pesquisador para a aplicação do guião de entrevista, inclusive colocando a sua disposição em caso de esclarecimento de qualquer que seja dúvida em caso de por ventura ocorrer durante o processo de compilação e transcrição das respostas colhidas. Assim sendo, todo o trabalho de recolha de dados foi possível realizar em um prazo de uma semana.

Durante as visitas efectuadas a cada departamento e instituições subordinadas a DPCTI com o fim de fazer o levantamento de dados, foi possível realizar a observação directa, no período em que se aguardava para ser atendido pelos superiores hierárquicos. A dinâmica e a interacção entre os colaboradores no momento da execução de suas actividades, permitiu identificar algumas situações de conflitos que contribuiram para analisar de forma crítica e com algum rigor as respostas facultadas pelos entrevistados.

Vergara (2000,p.115) diz que “de uma maneira informal, pode-se realizar observações directas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo colectadas outras evidências, como as entrevistas”.

### 3ª Fase: Análise e interpretação de dados

Para Gil (1999) a análise de dados tem como propósito organizar os dados colectados com o intuito de possibilitar o fornecimento de respostas precisas ao problema investigado.

Após a recolha de dados, é nesta última fase onde fez-se a análise e a interpretação dos mesmos, permitindo fazer o delineamento entre as principais constatações do campo com a

literatura já publicada e que versa sobre o assunto em causa, também fez-se o arrolamento coerente da informação com vista a sequenciá-la de forma lógica e possibilitar a leitura dos mesmos e obter uma conclusão que responda os objectivos propostos no presente trabalho.

**Método Descritivo:** o método descritivo é uma das classificações da pesquisa científica, na qual seu objectivo é descrever as características de uma população, um fenómeno ou experiência para o estudo realizado. E cabe ao pesquisador fazer o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico, sem a manipulação ou interferência dele.

**Método Estatístico:** o tratamento dos dados foi feito com recurso a pacotes estatísticos largamente usados para o tratamento de dados obtidos no campo, o *Microsoft office Excel* 2007. A análise dos dados obtidos no campo apoiou-se na estatística das diferentes comparações e exposições em frequência e percentagem nas tabelas e figuras com o objectivo de organiza-los de forma resumida e sistematizado para facilitar na interpretação e exploração dos mesmos.

## CAPÍTULO II

### 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, apresenta-se efectivamente o desenvolvimento do trabalho, onde foram apresentados os principais conceitos teóricos necessários para fundamentar a presente pesquisa: gestão, conflito, e gestão de conflito.

#### 2.1. Conceitos de Gestão

##### 2.1.1. Gestão

É o conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização. Chiavenato (2004,p.59).

Segundo Sousa, (2004,p.46) Gestão é um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelas organizações, a fim de serem atingidos os objectivos pré-determinados.

De acordo com Teixeira, (2005, p.27) Gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros.

Consoante os conceitos acima arrolados, pode se compreender que gestão refere-se ao processo usado pelas organizações para gerar resultados desejados e que foram previamente definidos pelos objectivos.

##### 2.1.2. Funções da gestão

Segundo Dos Reis, (2018,p.29) a gestão integra quatro funções que os colaboradores desempenham de forma a permitirem atingir os objectivos previamente delineados pela organização.

**Quadro 1 - Funções da gestão**

Função	Descrição
Planeamento	Definir os objectivos para a organização e a forma como os mesmos devem ser atingidos, ou seja, é o processo de determinar previamente o que deve ser feito, como fazê-lo, quando, por quem e com que meios.
Organização	Especificar a explanação das interacções entre os vários departamentos de uma organização de forma a atingir os objectivos pré-delineados e define as actividades efetuadas por cada membro.
Direcção	Orientar e dirigir o comportamento dos membros da organização de forma a serem alcançados os objectivos organizacionais. A função da direcção pode incluir a liderança que é capacidade de influenciar e motivar os liderados a atingirem o objectivo grupal, a comunicação que é o processo de permuta de informações, e a negociação no sentido de ser um processo dinâmico, que procura encontrar e estabelecer um compromisso equitativo e motivador, (para alcançar os objectivos desejados) e que possa satisfazer ambas as partes.
Controle	Avaliar os resultados obtidos face aos objectivos planeados, e aplicar se necessário as medidas correctivas para colmatar os desvios.

Fonte: Dos Reis (2018)

## **2.2.Conflito**

### **2.2.1. Conceitos de Conflito**

Segundo Cunha, e Leitão,2011,p.27).

O conceito de conflito possui uma abordagem ampla e plural, o que nos leva a delimitar o seu conceito. Efectivamente, o conflito tem vindo a ser estudado por diversas ciências do conhecimento humano, realça-se a compreensão da abordagem psicossocial no que se refere à complexidade do próprio fenómeno. Na verdade, desde sempre, os seres humanos, inseridos em comunidades de maior ou menor dimensão, tiveram de lidar com conflitos consigo próprios e com os outros.

De acordo com Berg (2012,p.68), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.

Segundo Ferreira (2013,p.97),

O conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas. A seguir, a parte frustrada interpreta a situação projectando suas consequências, passando a comportar-se à luz da situação imaginada. A outra parte envolvida reage a este comportamento, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes daquelas imaginadas pela outra parte. Tem-se então, os resultados do conflito, que podem ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interprete a situação a seu modo.

Para Chiavenato (2008,p.179), a palavra conflito está ligada a divergência à discórdia, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Menciona, ainda, que o conflito é inevitável à vida e faz parte da sua natureza humana, ele constitui o lado oposto da cooperação. Para que haja conflito deve haver interferência deliberada entre uma das partes.

Consoante os conceitos acima apresentados, pode-se perceber que o conflito surge das divergências, da frustração de uma ou de todas as partes, choques de interesses ou quando há incapacidade de se atingir as metas, os autores ainda defendem que desde sempre os seres humanos sempre estiveram envolvidos em diferentes tipos de conflitos e frisam que a ocorrência dos mesmos é inevitável.

### **2.3.O Conflito Organizacional**

Apoiado nas definições acima referidas, percebe-se que é importante agora compreender no que consiste o conflito organizacional.

As empresas, enquanto sociedades abertas, estão sujeitas a conflitos internos e externos dada a envolvimento de toda equipa interna a trabalhar no mesmo meio e das relações que têm com o seu ambiente (económico, social e político, entre outros). (Barros, 2006).

Cada membro interno da organização tem com ele uma herança cultural específica, de um determinado meio ou mesmo fruto da sua personalidade. Neste sentido, a cultura da empresa não são apenas os seus valores e objectivos mas sim o estado de espírito dos homens numa organização (Thévenet, *cit in* Câmara, *et alli*, 2005).

Num contexto organizacional, o conflito surge quando um individuo ou um grupo bloqueia as acções de uma outra pessoa ou grupo (Carvalho, *et alli*, 2001).

Cada ser humano, na sua individualidade ou em grupo, irá definir os seus objectivos na implementação de estratégias. “Esta estratégia funciona como uma espécie de guião, regras gerais para cada uma das partes, que irão orientar a forma de lidar com a outra parte” (Mcintyre, 2007, p.298).

Segundo a teoria de Pondy (1967,1969),

O conflito nas organizações é algo inevitável. Sendo eles inevitáveis, são considerados como natural entre gestores ou líderes que passam a entender este fenómeno, não como sendo resultado de uma má gestão, mas sim como processos que acontecem em todas as organizações.

É importante, por vezes, que haja lugar para a existência de conflitos nas organizações como forma de evitar o processo de estagnação (Barros, 2006)

De acordo com os autores acima citados, os conflitos organizacionais surgem quando um membro da organização bloqueia as acções de outro membro, pois apesar de existirem normas organizacionais que regulam o comportamento dos colaboradores, é inevitável que se registem conflitos nas organizações porque estes são necessários para a dinamização dos processos do funcionamento da organização, deste modo, evita-se a estagnação e a monotonia.

#### **2.4.Tipos de Conflitos**

Quando o conflito ocorre com a pessoa, denomina-se conflito interno, que é:quando ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagónicas. Pode também ser chamado por conflito psicológico ou intra-individual, de natureza íntima da pessoa.

O conflito interno provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais, provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de acção.

Por outro lado, quando o conflito ocorre entre pessoas, é denominado de conflito externo: “quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. Pode também, ser chamado de conflito social, que ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses ou objectivos antagónicos”. (Chiavenato, 2008 p. 179).

Segundo Berg (2012,p.96) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do individuo, e que reflecte num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como se age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.

Por outro lado para Burbridge e Burbridge (2012,p.47), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo e pode ocorrer entre departamentos e unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre as pessoas. Neste tipo de conflito mais complexo as pessoas estão do mesmo lado da mesa e seus custos são ocultos. No conflito externo, de acordo com os autores, o custo é mais fácil de ser medido, como por exemplo, conflitos envolvendo outras empresas, o governo e até mesmo outra pessoa.

### **2.5.Os níveis de conflito:**

De acordo com Chiavenato (2008, p.179), os conflitos podem ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

- 1) Conflito percebido: ele ocorre quando umas das partes percebem e compreendem que há o conflito porque sentem que seus objectivos são diferentes dos objectivos dos outros e que existe oportunidade para interferência;
- 2) Conflito experienciado: neste conflito ocorrem sentimentos de hostilidades como raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. Ele é chamado também de conflito velado quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza;
- 3) Conflito manifesto: nesta situação o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência activa ou passiva por pelo menos uma das partes.

Por outro lado, O modelo de Hodgson (1996, p.223) esclarece que há diferentes níveis de conflito, a saber:

Nível 1 - Discussão: o conflito é racional, aberto e objectivo;

Nível 2 - Debate: a objectividade é reduzida, já que os integrantes da equipe passam a buscar padrões de comportamento;

Nível 3 - Façanha: desconfiança de uma das partes em relação à opção da outra parte;

Nível 4 - Imagens Fixas: a outra parte preestabelece imagens, havendo pouca objectividade e inflexibilidade;

Nível 5 - *Loss of face*: caracterizado pela dificuldade que as partes criam em se retirar do problema;

Nível 6 - Estratégias: comunicação restrita a ameaças, reclamações e punições;

Nível 7 - Falta de Humildade: comportamentos destrutivos onde os grupos se sentem e se observam com a parte humana reduzida;

Nível 8 - Ataques de Nervos: predomínio da auto-preservação, o que se torna a única motivação, predisposição para atacar e ser atacado;

Nível 9 - Ataques Generalizados: as direcções são: perdedor e vencedor.

## **2.6.Situações de conflitos organizacionais**

Um ponto essencial na actuação do gestor/líder em relação ao conflito é a sua capacidade de percebê-lo a tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo.

De acordo com Handy (1978, p.256-257), a presença de conflitos pode ser detectado com observação de algumas situações na organização. São elas:

- Comunicação deficiente\barreiras na comunicação- falta de conhecimento proposital de uma parte da organização do que a outra esta fazendo, quer pelo seu desinteresse, quer pela ocultação das informações;
- Hostilidade de inveja intergrupala- ocorre quando uma área deseja ser melhor que as outras áreas ou quando uma área é sempre reconhecida como melhor e as outras áreas sabem que a mesma não reconhece seu trabalho dentro da organização;
- Proliferação de regras e regulamento, normais da organização- tal factor provoca ou há uma quebra consciente das regras na organização;
- Moral baixa por causa da frustração oriunda de recursos limitados para o trabalho- a sensação existente de impotência diante do trabalho a ser realizado reduz.

É importante salientar que as situações de conflitos trazem sinais que a organização está doente, embora não caracterizem em si. Sendo assim, torna-se necessário identificar quais são os principais factores influenciadores de conflitos que estão por trás de cada situação manifesta.

No próximo tópico, serão estudados os principais factores influenciadores de conflitos dentro da organização.

## 2.7. Factores influenciadores de conflitos nas organizações

Segue-se numa visão bastante prática de algumas causas que poderão estar na origem de conflitos no seio organizacional.

Segundo Cunha e Leitão (2011, p.25), os factores influenciadores de conflitos nas organizações são:

- Confronto e desconfiança;
- Competição entre os trabalhadores;
- Sistemas incorrectos de transmissão da informação;
- Presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador;
- Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização;
- Incremento do grau de diferenciação intra-organizacional;
- Aumento do grau de interdependência entre colaboradores;
- Existência de estilos de direcção desapropriados ou ausência de competências da direcção;
- Presenças de normas e regras inadequadas;
- Existência de conflitos anteriores não resolvidos;
- Consumidores insatisfeitos com um determinado serviço/produto;
- Consumidores insatisfeitos com a relação qualidade-preço.

Berg (2012), na sua perspectiva aponta alguns factores influenciadores de conflitos organizacionais que são:

**Mudanças:** as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de carácter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, aumentar ou manter lucros, enxugar custos, actualizar a organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado. Mudanças organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos.

**Recursos limitados:** a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, é motivo de muitos atritos, pois podem limitar o desempenho de colaboradores e departamentos. As limitações vão desde dinheiro até às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objectivando o alcance de metas em detrimento à interacção entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral.

Choque entre metas e objectivos: impasses entre departamentos ou directorias são comuns actualmente nas organizações, em função principalmente das metas e objectivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa desse factor é geralmente o planeamento deficiente, que compartimentado, prioriza muitas vezes acções emergenciais e isoladas de sectores distintos, sem dedicar-se a integração de objectivos e metas da organização como um todo.

## **2.8. Conceito de Gestão de conflitos**

O conceito de gestão de conflitos nas organizações é caracterizado como sendo um elemento de interacção social, onde os indivíduos com diferentes interesses conseguem planificar e estabelecer objectivos para poder negociar (Jaca e Riquelme, 1998).

De acordo com Neto (2005,p.86), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão investiguem-se os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

### **2.8.1. Abordagens de gerir conflitos nas organizações**

Ao analisar a abordagem de gerir conflitos nas organizações existentes na literatura revista, constata-se uma grande diversidade de ideias.

A abordagem de conflitos nas organizações pode ser classificada como:

Chiavenato (2004, p.418) afirma que “uma qualidade importante no gestor é a sua qualidade de gerir conflitos”. O gestor tem a sua disposição três abordagens para gerir conflitos, sendo elas:

- 1) Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação de conflito poderá ser controlada mais facilmente;
- 2) Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira pessoa, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais directa entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos;

- 3) Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo e, pode ser feita através da adopção de regras para a resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adopção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a acção das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

Para Berg (2012) existem várias maneiras de abordar e gerir conflitos, porem uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de gerir conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Wilmann que propõem cinco formas de gerir conflitos:

- 1) Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o individuo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o individuo faz uso do poder para vencer;
- 2) Acomodação: é uma atitude inactiva, cooperativa e auto-sacrificaste, oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta, e dócil;
- 3) Afastamento: é uma atitude inactiva e não cooperativa, pois ao utilizar do afastamento a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O individuo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça;
- 4) Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o gestor/líder procura situações mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio-termo;
- 5) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quando cooperativa, onde ao colaborar o individuo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Berg (2012) afirma ainda, que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efectivo, dependendo da situação e do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Há ainda a contribuição de Robbins (2009), que além de mencionar a competição, colaboração e acomodação já abordadas, acrescenta o não enfrentamento e a concessão como formas de gerenciamento de conflitos organizacionais. Na abordagem do não enfrentamento, a existência do conflito é reconhecida, porém negada por meio da fuga ou tentativa de suprimi-la. Quando, face à interdependência de suas funções, os membros de uma equipe se vêem forçados a interagir, a supressão é mais provável do que a retirada estratégica. Na abordagem de concessão, não há vencedores ou vencidos, apenas uma disposição de racionar o objecto da divergência. A característica principal desta abordagem é a intenção de ceder, como verificado, por exemplo, em uma negociação trabalhista.

Segundo Deutsch (1973 *cit. in* Almeida, 1995), as ideias dos autores anteriormente citados podem ser resumidas em três formas diferentes de resolução (ou supressão) de conflitos, identificadas em grande parte das organizações, a saber:

**Ganha-Perde:** estratégia fundamentada em uma relação em que uma das partes, sendo mais forte do que a outra, exerce a sua autoridade para remover o conflito. O grupo que está em posição inferior acaba por acatar as condições do outro grupo mais forte. Percebe-se claramente a utilização abusiva da autoridade neste tipo de estratégia, expressa por frases do tipo “quem manda aqui sou eu!”. A longo prazo, no entanto, esta estratégia de solução de conflito acaba enfraquecendo a autoridade do gestor. Esta técnica é absolutamente nociva, já que através dela os colaboradores geram sentimentos de vingança e ressentimentos entre si e não ocorre um consenso, muito menos uma alternativa de solução criativa para o problema;

- **Perde-Perde:** esta técnica não satisfaz nenhuma das partes envolvidas no conflito pelo simples fato de nenhuma das partes reconhecer que a outra venceu à outra. O argumento geralmente é “se eu não posso ganhar, o outro também não”. Obviamente, este tipo de estratégia deve ser evitado. As partes envolvidas estarão muito mais interessadas em impedir que a outra parte vença do que em solucionar efectivamente o conflito;
- **Ganha-Ganha:** esta técnica pontua que a solução do conflito é urgente e que as partes envolvidas devem confrontar os pontos de vista para sanar as suas divergências. Para que haja a solução definitiva, é necessário que os colaboradores comunguem da mesma urgência em resolver os problemas encontrados. Para que isso ocorra, todos os colaboradores devem expressar suas ideias e sugerir alternativas para solucionar as questões urgentes. Neste aspecto, é imperativo que o gestor possua a habilidade de comunicação muito bem

desenvolvida, assim será possível encontrar a melhor solução dentre as alternativas apresentadas, permitindo que seja criada uma atmosfera de confiança, compreensão, colaboração e respeito mútuo entre todos os envolvidos no conflito. Obviamente, esta técnica é a mais eficiente e saudável, já que coloca em prática a habilidade de negociação. O eu dá lugar ao nós e a solução encontrada beneficia toda a equipe.

### 2.8.2. Efeitos da gestão de conflitos nas organizações

A gestão de conflitos pode ter efeitos positivos ou negativos, Chiavenato (2004) destaca conforme segue que:

- **\_Efeitos positivos:** o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro;
- **\_ Efeitos negativos:** o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direccionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

Desta forma, no quadro seguinte (Quadro nº2) apresenta-se os potenciais efeitos positivos e negativos da gestão de conflitos, adaptados a partir de vários autores citados por Pina E Cunha et al. (2014, P. 536).

**Quadro 2 - Potenciais efeitos positivos e negativos da gestão de conflito nas organizações**

<b>Negativos (efeitos destrutivos)</b>	<b>Positivos (efeitos construtivos)</b>
Destrói a moral dos grupos e organizações.	Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.
Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro.	É um antídoto contra o pensamento grupal.
Provoca decréscimo nos níveis de satisfação	Permite reconhecer problemas ignorados.
Aumenta os níveis de tensão e stress podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica).	Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados.
Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças	Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.
Obstrui a cooperação.	Facilita a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objectivos da contraparte.
Empobrece o processo de coordenação do	Pode induzir a motivação e a energia necessárias à

trabalho.	melhor execução das tarefas.
Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis.	Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas gerados pela turbulência ambiental.
Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros.	Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem).
Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objectivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contentores).	Facilita a inovação, a mudança e a adaptação.
Toma a organização numa “arena política completa”.	Cada contentor incrementa a sua identidade (individual, grupal e organizacional).
Suscita distorção na comunicação.	Pode facilitar a integração de interesses opostos.
Gera um clima caracterizado pela orientação de soma-zero.	Desafia o <i>status quo</i> . Torna o clima organizacional mais entusiasmante.
Arruína a carreira de algumas pessoas.	Permite libertar tensões.
Aumenta os níveis de absentismo.	Se for construtivo, pode gerar maior aceitação dos acordos e decisões.
Reduz o empenhamento organizacional.	Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente.
Os líderes transitam de estilos de liderança Participativa para estilos directivos (visando manter firmeza sobre o ambiente de trabalho).	Reduz a preguiça social.
Provoca impasses e atrasos no processo decisório.	Constitui uma oportunidade para as pessoas formarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. Ajuda-as a resolverem os seus conflitos internos (intrapessoais).
Provoca desgaste do empenhamento das pessoas na implementação das decisões.	As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não da estagnação).
Suscita a destruição do grupo.	Pode melhorar a qualidade das decisões (pois os vários aspectos da situação, riscos, custos, vantagens e desvantagens são debatidos).

Fonte: Pina e Cunha et al. (2014)

Complementando, “o que vai determinar se a gestão de conflito é positivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor\ líder facilitar a gestão desse conflito”(Mcintyre, 2007 p. 303).

## **CAPÍTULO III**

### **3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, descreve-se as características gerais do Local de estudo, apresentação e análise dos dados recolhidos no local de estudo, e a discussão de resultados, exibindo as informações obtidas no contacto com os chefes\directores de cada departamento e instituições subordinadas da DPCTI, com o intuito de compreender a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores da Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Inhambane.

#### **3.1.Caracterização do Local de Estudo (DPCTI)**

De acordo com o Estatuto Orgânico, a Direcção Provincial de Cultura e Turismo de Inhambane, abreviadamente designada DPCTI, é o Órgão do Conselho Executivo Provincial que, de acordo com os princípios, normas e tarefas definidas pelo Decreto nº 64/2020 de 7 de Agosto, que regulamenta a Lei nº 4/2019 de 31 de Maio, que estabelece as normas de organização, competências e funcionamento dos Órgãos Executivos de Governação Descentralizada Provincial, é pessoa colectiva de direito público que tem a função de garantir o funcionamento e realização de actividades de actuação no âmbito da Cultura e Turismo a nível Provincial.

De acordo com estatuto orgânico da DPCTI, a instituição encontra-se dividida em 10 departamentos e 3 instituições subordinadas. No momento da realização do trabalho de pesquisa do campo, procurou-se entrar em contacto com os chefes de cada departamento referido no estatuto e constatou-se que alguns departamentos não estão em seu pleno funcionamento desde a sua criação, o que de alguma forma limitou o pesquisador a trabalhar com um número reduzido de entrevistados (5 chefes de departamentos da DPCTI e 3 directores das instituições subordinadas).

A razão por de trás do não funcionamento de alguns departamentos da DPCTI não foi bem esclarecida, apenas limitou-se em informar que ainda não existem colaboradores para exercer as actividades nestes departamentos e que ainda está se trabalhando no assunto de modo a colocar todos os departamentos em funcionamento.

## 3.1.1. Organograma da DPCTI.

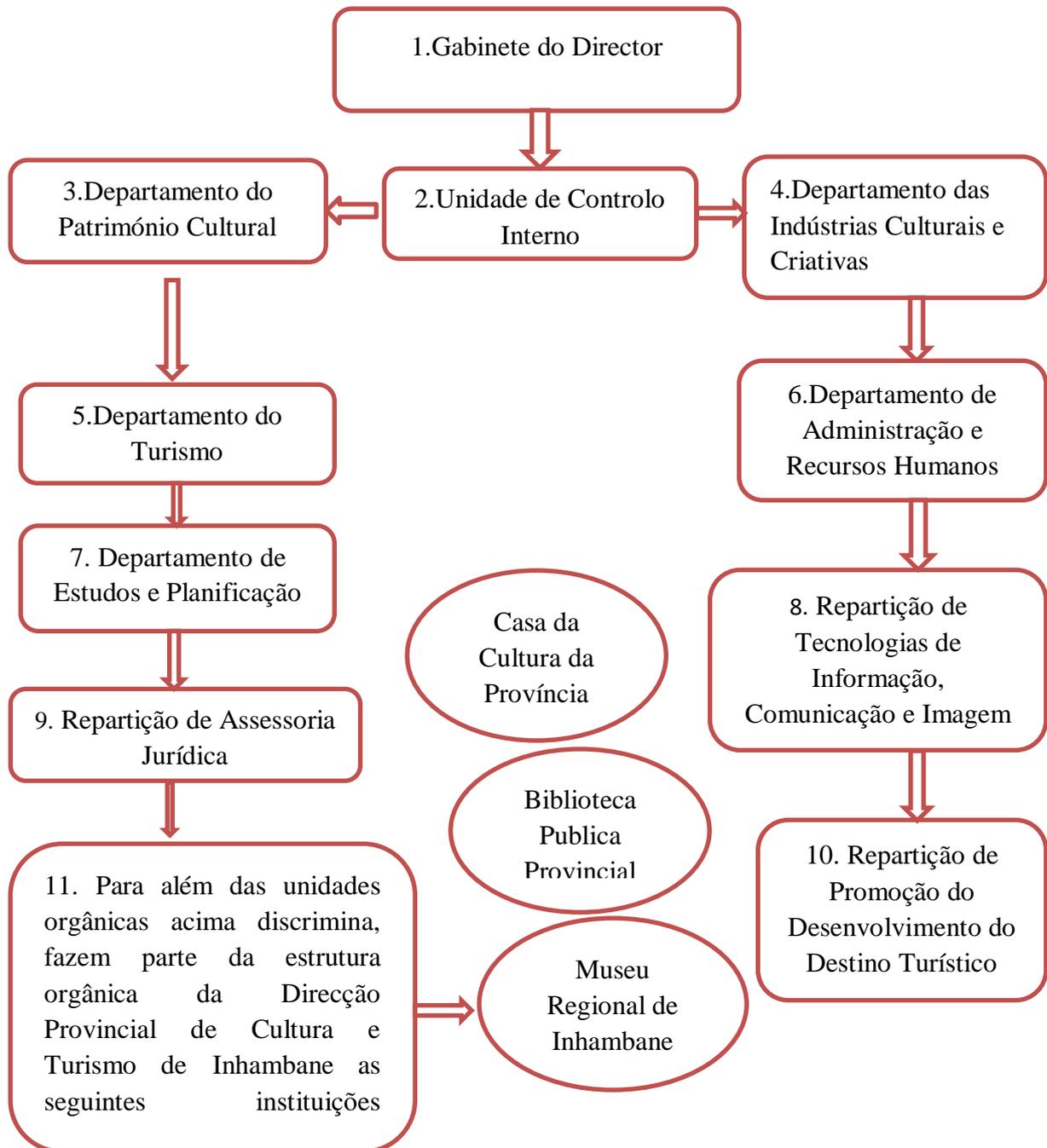


Figura 1 - Organograma da DPCTI

Fonte: Elaboração própria (2021)

### 3.1.2. Informações gerais dos entrevistados

#### 3.1.2.1. Faixa etária dos entrevistados

Tabela 1- Distribuição de idades dos entrevistados

Idade	Frequência	Porcentagem
30-33anos	3	37,5%
34-37anos	0	0%
38-41anos	0	0%
42-45anos	2	25%
46-49anos	2	25%
50-53anos	0	0%
54-57anos	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Elaboração própria (2021)

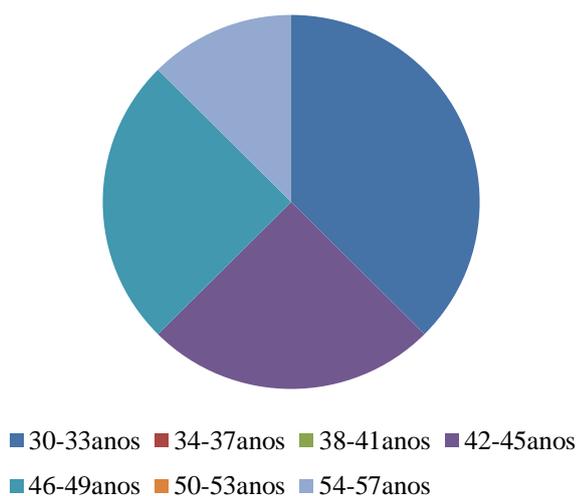


Figura 2 - Distribuição de idades dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2021)

No que diz respeito a idade dos entrevistados (tabela 1), observou-se que, quando considerado todo o conjunto de entrevistados, as idades de 30-33 anos concentram a maior parte dos gestores/líderes com uma percentagem de 37,5%, caracterizando uma população jovem, facto comum no sector estudado.

### 3.1.2.2. Distribuição por género dos entrevistados

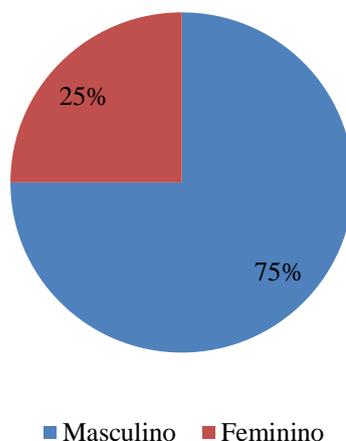


Figura 3 - Distribuição de sexo dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria ((2021)

Quanto a distribuição dos entrevistados em relação ao sexo (figura 3), observou-se uma maior concentração de gestores/líderes do sexo masculino, com 6 pessoas, ou 75%, contra 2 mulheres, ou 25%.

### 3.1.2.3. Estado Civil dos entrevistados

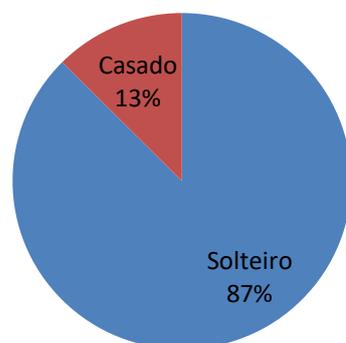


Figura 4 - Estado Civil dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2021)

No que diz respeito ao estado civil dos entrevistados (figura 4), verifica-se que 87%, ou seja, 7 gestores/líderes são solteiros., sendo assim apenas um gestor/líder é casado, representando um percentual de 13%.

### 3.1.2.4. Distribuição por nível acadêmico dos entrevistados

Tabela 2 - Distribuição de nível Acadêmico dos entrevistados

Nível Acadêmico	Frequência	Percentagem
Licenciatura	7	87%
Mestrado	1	13%
Total	8	100%

Fonte: Elaboração própria (2021)

■ Licenciatura ■ Mestrado

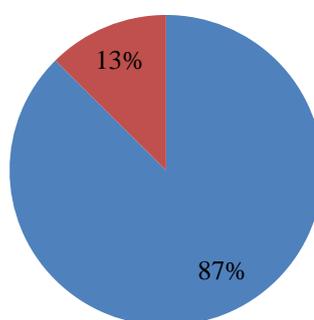


Figura 5 - Distribuição de nível Acadêmico dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2021)

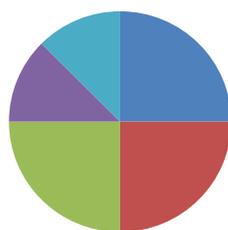
Em relação ao nível acadêmico dos entrevistados (figura 5), os gestores/líderes com nível acadêmico de licenciatura apresentam a maior concentração, chegando a um percentual de 87%. Observou-se que apenas um gestor/líder alcançou o nível de mestrado estando ocupado 13%.

### 3.1.2.5. Formação acadêmica dos entrevistados

Tabela 3 - Formação acadêmica dos entrevistados

Curso	Frequência	Percentagem
Planeamento Turístico	2	25%
Licenciatura em Ensino de Português	2	25%
Licenciatura em Gestão e Estudos Culturais	2	25%
Licenciatura em Gestão	1	12,5%
Mestrado em Gestão e Auditoria Ambiental	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2021)



- Planeamento Turístico
- Licenciatura em Ensino de Português
- Licenciatura em Gestão e Estudos Culturais
- Licenciatura em Gestão
- Mestrado em Gestão e Auditoria Ambiental

Figura 6 - Formação académica dos entrevistados

Fonte: Elaboração Própria (2021)

No que diz respeito a formação académica dos entrevistados percebe-se que os entrevistados com os cursos de Planeamento Turístico, Licenciatura em Ensino de Português e Licenciatura em Gestão e Estudos Culturais completam com maior concentração, chegando a um percentual de 25%. Observou-se que nenhum gestor ou líder encontra-se com formação inferior a licenciatura.

Nesta primeira parte, listaram-se as características demográficas dos entrevistados.

Observou-se que as principais características são: 37,5% nas idades de 30-33 anos, a maioria dos gestores/líderes é reconstituída de homens 75%; Quanto ao estado civil a maior parte é solteira, ocupando assim 87,5%; Quanto ao nível académico a maior parte tem o nível superior (licenciatura) ocupando assim 87,5% e quanto a formação académica observou-se que nenhum gestor ou líder encontra-se com formação inferior a licenciatura.

### 3.1.3. Características profissionais dos entrevistados

#### 3.1.3.1. Função de ingresso na instituição

Tabela 4 - Função de ingresso na instituição

Função de ingresso na instituição	Frequência	Percentagem
Técnico	5	62%
Chefe /director	3	38%
Total	8	100%

Fonte: Elaboração Própria (2021)

■ Técnico ■ Chefe do departamento/instituição subordinada

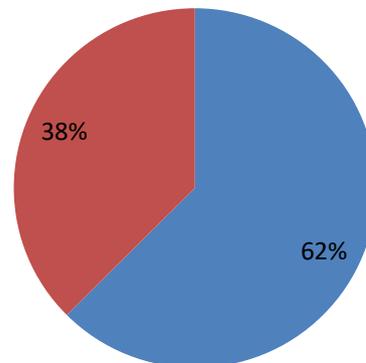


Figura 7 - Função de ingresso na instituição

Fonte: Elaboração Própria (2021)

Em relação a função de ingresso na instituição percebe-se que a maioria dos gestores/líderes entraram na instituição ocupando a posição de técnico (figura 7) atingindo assim o maior percentual de 62%, ao decorrer dos anos foram eleitos como superiores hierárquicos.

### 3.1.3.2. Tempo de serviço dos entrevistados

Tabela 5 - Tempo de serviço dos entrevistados

Tempo de serviço	Frequência	Porcentagem
7- 9 Anos	6	75%
10-13 Anos	2	25%
Total	8	100%

Fonte: Elaboração Própria (2021)

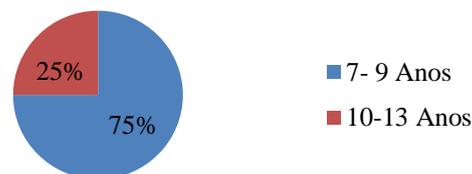


Figura 8 - Tempo de serviço dos entrevistados

Fonte: Elaboração Própria (2021)

A análise de tempo de serviços dos entrevistados permitiu constatar a existência de um grupo bem experiente na função, pois todos os entrevistados têm mais de 7 anos de trabalho na organização (tabela 5).

Esta situação permite desfrutar de um grupo com muita experiência e capacidade de percepção por ter uma bagagem de várias experiências anteriores á que estão vivenciando na organização, pode comparar sua actuação diante dos conflitos existentes.

### 3.1.3.3. Número de colaboradores envolvidos nas equipes de trabalho

Tabela 6 - Número de colaboradores envolvidas na equipe de trabalho

Número de colaboradores	Frequência	Percentagem
3 – 6 Colaboradores	7	87%
7 – 10 Colaboradores	0	0%
11 – 14 Colaborados	1	13%
Total	8	100%

Fonte: Elaboração Própria (2021)

■ 3 – 6 Colaboradores ■ 7 – 10 Colaboradores ■ 11 – 14 Colaborados

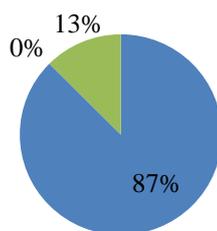


Figura 9 - Número de colaboradores envolvidas na equipe de trabalho

Fonte: Elaboração Própria (2021)

A análise do número de colaboradores envolvidos na equipe do trabalho possibilitou a percepção de que existem conflitos entre os colaboradores, pois segundo Carvalho (2014, p.54) os conflitos existem desde o início da humanidade, o mesmo é fonte de ideias distintas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos dentro dos grupos. Dada a especificidade da pesquisa tratar-se de circunstância que depende principalmente das características individuais daqueles que exercem as funções de gestão ou liderança, buscou-se nesta segunda parte conhecer o tempo de experiência dos entrevistados. Considerando-se o facto de que a incidência de conflitos é maior em grupos maiores, buscou-se também verificar o número de colaboradores envolvidos na equipe do trabalho.

### 3.1.4. A percepção dos gestores/líderes sobre o Conflito

Descreve-se nesta ultima parte as percepções dos entrevistados perante as situações de conflitos e o modo adoptados para geri-las no seio dos colaboradores na DPCTI.

Para o levantamento das opções, estipulou-se que as respostas não deveriam ter vieses de introdução, como escolhas de respostas pré-estabelecidas, sugestões ou exemplos norteadores. As respostas foram colhidas de livre associação do entrevistado com a demanda da pergunta. Tal metodologia reforça primordialmente ao carácter qualitativo da sondagem. As respostas foram agrupadas nas tabelas que demonstram a baixo.

Situações de conflitos no seio dos colaboradores e como os gestores/líderes resolveram.

A primeira busca deveu-se a partir de questões que fizeram com que os entrevistados reflectissem sobre as situações de conflitos que existem no seio dos colaboradores. A maior parte dos entrevistados considerou que existiam situações de conflitos no seio dos colaboradores. Com isso querendo dizer que dos 8 entrevistados 5 reponderam que existem situações de conflitos e 3 afirmaram que não existem situações de conflitos porque todos estão comprometidos com o alcance dos objectivos traçados pela instituição e existe sempre um ambiente amigável o que trás a sensação de paz durante a realização das actividades.

No entanto, os entrevistados que responderam que existem situações de conflitos foram instalados a reflectir sobre o dia-a-dia no trabalho, e foram listadas diversas situações de conflitos que ocorrem entre os colaboradores e de que forma os gestores/líderes resolveram essas situações. Na tabela 7 foram agrupadas 10 diferentes situações que provocam conflitos entre os colaboradores durante a execução das suas actividades e na tabela 8 foram igualmente agrupadas as formas como os gestores/ líderes resolveram as situações apresentadas.

#### 3.1.4.1. Situações de conflitos na DPCTI

Tabela 7 - Situações de conflitos

Quais são as situações de conflitos no seio dos colaboradores?		Frequência Total
1	Problemas pessoais- Mau humor-Desanimo	3
2	Desentendimento entre os colaboradores	4
3	Barreiras na Comunicação	2
4	Acusações entre os colaboradores	1
5	Divergências de opiniões	2
6	Competição	3
7	Disputa no uso dos equipamentos	1
8	Disputa de cargos	2
9	Interesses de oportunidade	1
10	Conflitos pessoais entre os colaboradores	2

Fonte: Elaboração própria (2021)

### 3.1.4.2. Formas de gestão de conflitos adoptadas pelos chefes dos departamentos e instituições subordinadas da DPCTI.

Tabela 8 - Como os gestores/líderes resolveram as situações de conflitos

	Como resolveu as situações de conflitos entre os colaboradores?	Frequência Total
1	Procurar buscar consenso entre as partes envolvidas no conflito (Tomando-se uma decisão colectiva).	1
2	Criar conselhos técnicos, chamando os colaboradores envolvidos no conflito para trazer lhes a razão de que é necessário o entendimento entre os colaboradores para melhor execução das tarefas.	2
3	Fazer perceber os envolvidos no conflito que estão no local de trabalho e que todos devem ser guiados pelo regulamento interno da instituição, bem como a legislação de Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do estado (EGFAE).	2

Fonte: Elaboração própria (2021)

### 3.1.4.3. Principais factores influenciadores de conflitos entre os colaboradores na DPCTI.

Tabela 9 - Principais factores influenciadores conflitos entre os colaboradores

	Quais são os principais factores influenciadores de conflitos entre os colaboradores?	Frequência Total
1	Luta em querer ocupar altos cargos	2
2	Colaboradores que não sabem separar os problemas sociais que tem com o colega no momento do trabalho	3
3	Opiniões contrárias em determinados assuntos	2
4	Desconhecimento e má interpretação dos instrumentos do trabalho	2
5	Confronto entre os colaboradores	4
6	Insuficiência de meios matérias para uso durante a execução das actividades	1

Fonte: Elaboração própria (2021)

As situações de conflitos são antecedidas por factores influenciadores que apresentam no seio dos colaboradores. Conhecendo os factores influenciadores de conflitos, os gestores/líderes podem agir sobre a situação, a fim de potencializa-la, construindo melhores resultados para o grupo ou impedindo-a de crescer e causar prejuízos a instituição. ROBBINS (2009)

Os entrevistados reconheceram que conseguiram perceber factores que provocam conflitos e resolveram sempre que houvesse através das formas de resolução de conflitos entre as partes envolvidas mencionadas na pesquisa, vide a tabela 8.

### 3.1.5. Influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores da DPCTI

Para compreender que influência a gestão de conflitos trás consigo no desempenho dos colaboradores, procurou-se perceber de que forma os colaboradores se sentem após resolver se as situações de conflitos por eles apresentadas. Felizmente todos os chefes/directores responderam que trazia influência boa para o desempenho dos colaboradores, pois uns disseram que apesar de alguns colaboradores sentirem se feridos perante uma situação de conflitos, após a forma como o gestor/líder lidam com o conflito faz perceber as partes envolvidas no conflito que é necessário criar um ambiente amigável entre eles e pautar pelo profissionalismo, automaticamente o seu nível de desempenho é bom trazendo deste modo resultados positivos para a organização.

Devido ao clima e espírito de paz e motivação entre as partes envolvidas no conflito, registam-se mudanças significativas no comportamento desses colaboradores durante a execução das actividades. E outros gestores/líderes disseram que sempre que se resolve o conflito cria-se algum desembaraço entre as partes envolvidas e há muita produtividade na organização.

### 3.1.6. Efeitos da gestão de conflitos entre os colaboradores

Foram questionados aos chefes/directores de cada departamento e instituição subordinadas da DPCTI sobre que efeitos a gestão de conflitos provocar para o desempenho dos colaboradores. Consoante a resposta deveriam mencionar os potenciais efeitos que podem advir dos mesmos.

A resposta obtida foi colectiva em que os chefes/directores responderam que a gestão de conflitos provoca efeitos positivos para o desempenho dos colaboradores e de seguida mencionaram os potenciais efeitos que podem advir do mesmo, vide a tabela a baixo.

Tabela 10 - Principais efeitos da gestão de conflitos na DPCTI

Que efeitos (positivos/negativos) a gestão de conflitos entre os colaboradores provocam ou podem provocar para o desempenho dos mesmos no seu departamento/instituição? Consoante a sua resposta mencione os principais efeitos que podem advir dessa gestão.		
Efeitos Positivos		Frequência Total
1	Introduz a motivação e energia para execução das actividades	3
2	Existe uma mudança nas atitudes	3

3	Reduz preguiça	2
4	Produz espírito amigável e de paz	2
5	Maior produtividade	4
6	Liberta tensões	1

Fonte: Elaboração Própria (2021)

Posicionamento dos chefes/directores quando o conflito apresentado não causa prejuízos par o departamento ou organização

Nesta questão reflectia-se sobre o posicionamento dos gestores/líderes quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a organização por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores. Teve se 2 respostas diferentes, em que 3 entrevistados disseram que interferem e 2 disseram que não interferem.

Os chefes/directores que responderam que interferem explicaram os motivos, deixando claro que se não interferissem o clima amigável desapareceria e não há como existir uma boa produtividade, pois os funcionários não se entendem e não se comunicam e alguns acrescentaram dizendo que de forma directa os conflitos interferem no desempenho dos colaboradores. A interferência dos chefes/directores é mesmo para trazer uma paz entre as partes envolvidas no conflito para que haja melhor comunicação e maior produtividade.

Os chefes/directores que responderam que não interferem deixaram ficar igualmente o motivo da sua indiferença, alegaram que todos os colaboradores conhecem os instrumentos legais da organização e sabem o que devem e não devem fazer de modo a alcançar os objectivos da organização.

### 3.2. Discussão de Resultados

Em relação a situações de conflitos no seio dos colaboradores e como os chefes/directores resolveram

Segundo a teoria de Pondy (1967,1969), os conflitos nas organizações é algo inevitável. Sendo eles inevitáveis, é importante, por vezes, que haja lugar para a existência de conflitos nas organizações como forma de evitar o processo de estagnação.

As empresas, enquanto sociedades abertas, estão sujeitas a conflitos internos e externos dada a envolvência de toda equipa interna a trabalhar no mesmo meio e das relações que têm com o seu ambiente (económico, social e político, entre outros). (Barros, 2006).

Estabelecendo uma ligação com o que foi referenciado pelos autores acima citados, constatou-se que a maior parte dos entrevistados afirmou que existiam diferentes tipos de situações de conflitos entre os colaboradores da DPCTI, pois os mesmos estão sujeitos a um ambiente de trabalho no qual devem interagir constantemente uns com os outros, esses conflitos são causados por diversas motivações incluindo as questões culturais, hábitos e costumes diferentes que esses colaboradores apresentam.

Segundo (carvalho, *et al*, 2001), um ponto essencial na actuação do gestor/líder em relação ao conflito é a sua capacidade de percebê-lo a tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo. Para Berg (2012) existem várias maneiras gerir conflitos, porem uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de gerir conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Wilmann que propõem cinco formas de gerir conflitos: 1) Competição, 2) Acomodação, 3) Afastamento, 4) Acordo, 5) Colaboração.

Como forma de resolver as situações de conflitos que se registam na DPCTI, os chefes/directores esclareceram que agem de forma imediata sempre procurando estabelecer um acordo entre as partes envolvidas no conflito, de modo a não favorecer uma parte em detrimento da outra. Recorrendo às formas de resolução de conflitos apresentadas na tabela 8, esta maneira de gerir conflito está relacionada com a quarta forma (Acordo) “Estilos de gerir conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Wilmann, no qual o acordo é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o gestor/líder procura situações mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio-termo.

Em relação aos efeitos da gestão de conflitos entre os colaboradores da DPCTI.

Percebe-se que segundo Chiavenato (2004), a gestão de conflitos pode ter efeitos positivos ou negativos numa organização.

Complementando, “o que vai determinar se a gestão de conflito é positivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor\ líder facilitar a gestão desse conflito”(Mcintyre, 2007 p. 303).

Baseando-se nos resultados da pesquisa pode-se concluir que a gestão de conflitos entre os colaboradores trás consigo efeitos positivos para o desempenho dos colaboradores, tendo assim sido mostradas as evidências dessa realidade na tabela 10, em que os entrevistados deixaram ficar os principais efeitos positivos que advêm da gestão de conflitos na DPCTI. É de salientar que os entrevistados afirmaram que a forma como lidam com os conflitos só gera efeitos positivos no desempenho dos colaboradores, e que ainda não se depararam com influência negativa advindo da gestão de conflitos.

Segundo Chiavenato (2004), os efeitos positivos despertam sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intergruppal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro.

Em relação a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores

Após o arrolamento das situações de conflitos que surgem no seio dos colaboradores, a explicação de como os chefes/directores gerem esses conflitos, e que efeitos a gestão de conflitos trás para o desempenho dos colaboradores na DPCTI, felizmente conclui-se que a influência da gestão de conflitos é boa para o desempenho dos colaboradores na DPCTI e que causa efeitos ou resultados positivos para a organização.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSÃO

O presente estudo tinha como objectivo geral compreender a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores na Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Inhambane. Percebe-se que as organizações devem continuar a exercer esforços para poder alinhar os objectivos dos colaboradores com as suas metas. A boa influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores só é possível num ambiente em que há total entendimento e espírito amigável entre os colaboradores.

De acordo com os resultados do estudo, a gestão de conflitos entre os colaboradores influencia de forma positiva no desempenho dos colaboradores na DPCTI, segundo o qual os entrevistados deixaram ficar os principais efeitos positivos que advêm da gestão de conflitos na DPCTI. É de salientar que os entrevistados afirmaram que a forma como lidam com os conflitos só gera efeitos positivos no desempenho dos colaboradores, e que ainda não se depararam com influência negativa advindo da gestão de conflitos, isto corrobora com a primeira hipótese do estudo segundo o qual: A influência da gestão de conflitos gera mudança e provoca inovação no desempenho dos colaboradores.

O conflito está presente no nosso quotidiano, e a sua gestão é imprescindível para o aumento da eficácia de um grupo ou organização. Essa sabedoria de gerir o conflito é da competência dos superiores hierárquicos, pois eles têm a formação e o poder para reduzir ou evitar as consequências negativas do conflito e potenciar os seus aspectos positivos (McIntyre, 2007).

Não é possível viver sem conflitos. Seja na esfera familiar, nas “rodas de amigos” ou no ambiente de trabalho, sempre haverá situações em que as partes discordarão. As pessoas e as organizações precisam aprender a gerir as situações de conflitos, de modo que o espírito de equipe e de colaboração não seja comprometido.

O desafio maior dos gestores é fazer com que os conflitos tenham papel construtivo, fortalecendo o ambiente amigável, tanto entre os colaboradores entre si como entre o colaborador e o gestor, enaltecendo o espírito de equipe e propiciando um ambiente saudável para a discussão produtiva. Para isso, é imprescindível a habilidade de comunicação, para que o gestor se faça entender e compreenda o anseio de seus colaboradores, evitando assim as falhas na comunicação, abrindo a possibilidade de diálogo. Embora essa habilidade precise estar presente em qualquer colaborador que trabalhe em equipe, cabe ao gestor a gestão

emocional de seus comandados, gerenciando os pontos de vista divergentes, solucionando os problemas de forma criativa e mantendo a equipe motivada e unida em prol de um objectivo comum.

É importante ressaltar que o impacto que o conflito exercerá dentro do ambiente organizacional dependerá da forma de tratamento dispensada. Situações de conflitos que propiciem desafios e que despertem amadurecimento devem ser, com certeza, encorajadas. Ao longo da pesquisa, pôde-se perceber claramente que os conflitos, quando geridos de forma correta, podem representar uma série de novas concepções em relação a vários assuntos relevantes, reforçando a conotação positiva do conflito, dando margem ao desenvolvimento de diversos pontos de vista, gerando novas ideias e o aprimoramento constante.

Do modo geral, pode se concluir que a gestão de conflitos só é possível trazer consigo a influencia positiva no desempenho dos colaboradores quando são bem resolvidos pelos gestores/líderes e quando os colaboradores percebem que é necessário que exista um ambiente de paz e concordância entre eles durante a execução das actividades realizadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVES-Mazzotti, Alda J., GEWANDSZNAJDER, Fernando (2000). *O método nas ciências sociais*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 234 p.;
2. BARROS, M. *Competências estratégicas de negociação em gestão comercial: estudo sobre a relevância da eficácia negocial e a assertividade*, Monografia (Especialização Gestão de Recursos Humanos). Universidade Fernando Pessoa, 2006;
3. BECK, G. (2009). *Conflito nas Organizações: Centro Universitário Feevale*. Novo Hamburgo;
4. BERG, Ernesto Artur, (2012). *Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia-a-dia*. Curitiba: Juruá, 211 p.;
5. BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, (2012). *Anna. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 246 p.;
6. CAMARA, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2005). *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa. Publicações Dom Quixote;
7. CARVALHO Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill, 365 p.;
8. CARVALHO, Maria Madalena Felipe. (2014) *Gestão de Conflitos – um estudo de caso em uma empresa familiar do sector metalúrgico*. Monografia (Especialização Gestão Publica). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014;
9. CAVALCANTI, António. *O Gestor e seu papel na Gestão de Conflitos: Um estudo de caso em empresa de Varejo de vestuários Masculinos*, (2006). 76 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Económicas, Bela Horizonte, 2006;
10. CHIAVENATO, Idalberto (2003) *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier;
11. CHIAVENATO, Idalberto (2004) *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 415-427;
12. CHIAVENATO, Idalberto (2008) *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed rev. e atual. Rio; de Janeiro: Elsevier;
13. CHIAVENATO, Idalberto. (2010) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier;

14. CHIZZOTTI, A. (2008). *Pesquisas Qualitativas em Ciências Humanas e Sociais*. Petrópolis, R.J: Vozes 234 p.;
15. CUNHA, A. & CARDOSO, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 2 ed. Lisboa: RH 140 p.;
16. CUNHA,P. LEITÃO,S. (2011). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 2 ed. Universidade Fernando Pessoa, p.21-40;
17. DENKER, Ada F. M. (2002), *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Futura, 190 p.;
18. DEUTSCH, M (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press;
19. DOS REIS, Felipa Lopes. (2018) *Manual de Gestão das Organizações: Teoria e Prática*. Lisboa: RH, 232 p.;
20. FERREIRA, Roberto. *Os conflitos nas organizações contemporâneas*. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1196\\_Artigo%20Cientifico%20%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1196_Artigo%20Cientifico%20%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf). Acesso em: 23 de Dezembro de 2020
21. FREIRE, Patrícia de Sá. (2013) *Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: Manual para elaboração de projecto e artigos científicos*. Curitiba: CRV;
22. GIL, A. (1999), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas;
23. JACA A., RIQUELME V. (1998). *Liderança das Organizações*. São Paulo: Atlas, 143 p.;
24. JUGE, D. (2011). *Détecter, gérer et anticiper le conflit en entreprise*. Disponível em: <http://portail-des-pme.fr/rh/2457-detecter-gerer-et-anticiper-le-conflit-en-entreprise>. Acesso em: 12 de Dezembro de 2020;
25. MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula (1998). *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas,;
26. McIntyre, S. E. (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias Individuais negociais*. *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295-305. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>. Acesso em: 11 de Dezembro de 2020;
27. MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria; (2003) *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas;

28. NASCIMENTO, Eunice Maria. El Sayed. Administração de conflitos. *Gestão do Capital Humano, FAE Business School*. Curitiba. Gazeta do povo, v. 5 p. 67-77, Junho, 2002;
29. Neto, A. (2005). *Gestão de conflitos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf>. Acesso em 16 de Dezembro de 2020;
30. HANDY, Charles, B. (1978): política e manejo das diferenças: In: *Como Compreender as organizações*. Zahar, 1978, cap.8
31. HODGSON, J. (1996) *Thinking on your feet in negotiations*. London: Pitman, 1996;
32. PEREIRA, J., Gomes, B., (2007). *Gestão de Conflitos*. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/36291369/Gestao-de-Conflitos>. Acesso em: 14 de Novembro de 2020;
33. POCINHO, M. (2012). *Metodologia de investigação científica: comunicação do conhecimento científico*. 2ª Edições Lisboa: Lusíada Editora, 178 p.;
34. PONDY, L. R. Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, p. 499-505, Maio, 1969;
35. Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora;
36. RICHARDSON, R. J. et al., (1999). *Pesquisa Social. Método e Técnicas*. 3.ed. São Paulo, Atlas, 211 p.;
37. ROBBINS, S. P. (2009) *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 154 p.;
38. SOUSA, António (2004) *Introdução à Gestão*. 1ª, Brasil, São Paulo: Editorial Verbo, 214 p.;
39. TEIXEIRA, Sebastião (2005), *Gestão das organizações* 2ª edição- Lisboa: Lusíada Editora, 178 p.;
40. VERGARA. S. C. (2000) *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ed. Sao Paulo: Atlas, 128 p.;
41. DIRECÇÃO PROVINCIAL DE CULTURA E TURISMO DE INHAMBANE. Estatuto Orgânico. Decreto nº 64/2020 de 7 de Agosto, que regulamenta a Lei nº 4/2019 de 31 de Maio.

## APÊNDICE A – Guião de Entrevista utilizado para a obtenção de dados.



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
M O N D L A N E

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

### Departamento de Turismo

**Entrevista** (António Carlos Ribeiro Cavalcanti (2006) adaptado pelo autor, 2021)

Este guião de Entrevista é elaborado no âmbito do Trabalho de Fim de Curso, O estudo tem por finalidade a colecta de informações sobre a influência da gestão de conflitos para o desempenho dos colaboradores na DPCTI. O mesmo é de carácter meramente académico, pelo que as informações a serem colhidas não terão validade crítica.

#### A. INFORMAÇÕES GERAIS

1. Idade:
2. Sexo:
3. Estado Civil:
4. Nível Académico:
5. Formação Académica:

#### B. CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS

6. Função de ingresso na empresa:
7. Tempo de serviço:
08. Número de colaboradores:

### C. QUESTÕES DA ENTREVISTA

**09.** Tem existido situações de conflitos no seio dos colaboradores no seu departamento/instituição?

**a.** Se existem quais as situações? E como resolveu-as?

**b.** Se não existem, porque acha que nunca surgiram?

**10.** Na sua opinião quais os principais factores influenciadores de conflitos entre os colaboradores no seu departamento/ instituição?

**11.** Na sua opinião a gestão de conflitos pode influenciar no desempenho dos colaboradores no seu departamento/ instituição?

**a.** Se respondeu que pode influenciar, mencione se é no bom ou no mau. E justifique

**b.** Se respondeu que não pode influenciar, justifique porque.

**12.** Que efeitos (positivos/negativos) a gestão de conflitos entre os colaboradores provocam ou podem provocar para o desempenho dos mesmos no seu departamento/instituição? Consoante a sua resposta mencione os principais efeitos que podem advir dos mesmo.

**13.** Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para o departamento ou organização, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores, você interfere nele? Justifique.

# ANEXO A

**ANEXO B – Estrutura Orgânica da DPCTI.**

De acordo com o Estatuto Orgânico, a Direcção Provincial de Cultura e Turismo organiza-se em Departamentos, Unidade de Controlo Interno e Repartições que exercem as suas competências em toda a Província e compreende:

1. Gabinete do Director:

- a) Director Provincial;
- b) Director Provincial-Adjunto;
- c) Repartição de gestão e execução de aquisições e contratos;
- d) Secretário Executivo;

2. Unidade de Controlo Interno;

3. Departamento do Património Cultural;

4. Departamento das Indústrias Culturais e Criativas;

5. Departamento do Turismo;

6. Departamento de Administração e Recursos Humanos:

- a) Repartição de Gestão de Recursos Humanos;
- b) Repartição de Administração e Finanças;
- c) Repartição de Gestão de Património;
- d) Secretária-geral;

7. Departamento de Estudos e Planificação;

8. Repartição de Tecnologias de Informação, Comunicação e Imagem;

9. Repartição de Assessoria Jurídica;

10. Repartição de Promoção do Desenvolvimento do Destino Turístico;

11. Para além das unidades orgânicas acima discriminada, fazem parte da estrutura orgânica da Direcção Provincial de Cultura e Turismo de Inhambane as seguintes instituições subordinadas:

- a) Museu Regional de Inhambane;

b) Biblioteca Pública Provincial de Inhambane;

c) Casa da Cultura da Província de Inhambane.