



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

**IMPACTO DA GESTÃO DE CONFLITOS NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES EM EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS: CASO DO
HOTEL CASA DO CAPITÃO–INHAMBANE.**

Laximí Aly Pais

Inhambane, 2025

Dedicatória

Dedico este trabalho de fim de curso a minha mãe, Mariamo Ismael Aly, quero expressar a minha eterna gratidão pelo amor, apoio e sacrifício, por acreditar em mim e ter sido presente sempre. Sua força, incentivo e dedicação foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Obrigada!

Laximí Aly Pais

Impacto da Gestão de Conflitos no Desempenho dos Colaboradores em Empreendimentos Turísticos: Caso do Hotel Casa Do Capitão–Inhambane.

Monografia apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, como um dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Gestão de Mercados Turísticos.

Supervisor: Msc. Rofino Eduardo Bande

Inhambane, 2025

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 aprovação de qualquer módulo nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

Laximí Aly Pais

(Laximí Aly Pais)

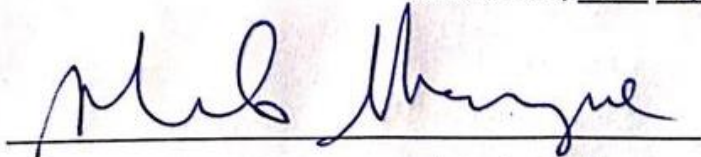
Data: 26 / 12 / 25

Laximí Aly Pais

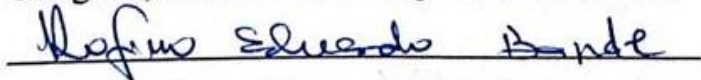
Impacto da Gestão de Conflitos no Desempenho dos Colaboradores em Empreendimentos Turísticos: Caso do Hotel Casa Do Capitão–Inhambane.

Monografia avaliada como requisito parcial para obtenção do grau de licenciatura em Gestão de Mercados Turísticos pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane- ESHTI.

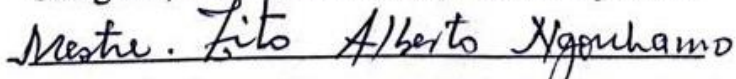
Inhambane, 26 / 12 /2025



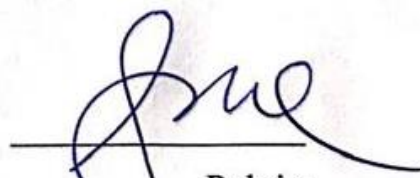
Categoria, Grau e Nome completo do Presidente



Categoria, Grau e Nome completo do Supervisor



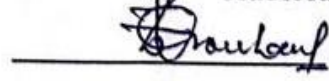
Categoria, Grau e Nome completo do Arguente



Rubrica



Rubrica



Rubrica

Agradecimentos

Á Deus, por me conceder força, saúde, sabedoria e perseverança para concluir mais esta etapa da minha vida acadêmica.

À Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI-UEM), por todo o conhecimento transmitido, pela estrutura oferecida e por proporcionar um ambiente de aprendizado inspirador, que contribuiu de forma significativa para minha formação profissional e pessoal.

Ao meu supervisor Msc. Rofino Eduardo Bande, minha sincera gratidão pela orientação atenciosa, paciência e disponibilidade durante todo o processo de elaboração deste trabalho. Suas orientações foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

Ao Gestor e Colaboradores do HCC, pela recepção e fornecimento de informações que serviram de base para compor este relatório.

Ao meu parceiro Edson Dos Santos Cuambe, pelo incentivo a concorrer a faculdade, pelo apoio moral e financeiro, por ter estado presente nos momentos mais desafiadores, as suas palavras de encorajamento me deram força e motivação para seguir em frente.

E por último, não menos importante, a minha família, aos meus amigos, que estiveram ao meu lado em cada etapa desta jornada. Em especial, aos meus tios Issufo Aly, Micailo Aly, Ismael Aly, Gulamo Remane, e amigos, Náira Pinto, Paciência dos Santos e Edson Nascimento. Aos meus colegas do curso de GMT pelos momentos compartilhados, risadas, trabalho em equipe, aos que de forma directa e indirecta contribuíram para realização desta pesquisa o meu obrigado.

Resumo

O presente estudo analisa o impacto da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores em empreendimentos turísticos, tendo como local de estudo o Hotel Casa do Capitão, localizado na cidade de Inhambane, Moçambique. O objectivo central foi compreender de que forma a gestão de conflitos impacta o desempenho dos colaboradores, pressupondo que este tem relação estreita com a qualidade do serviço oferecido. A pesquisa adoptou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, com a aplicação de questionários e guião de entrevista. Participaram do estudo 20 colaboradores e o Gestor do Hotel. Frente a importância do tema propôs-se o questionamento da pesquisa: qual é o impacto da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores do Hotel Casa do Capitão?. Os resultados indicaram que a presença de mecanismos eficazes de mediação (60%; pergunta 4) e comunicação interna contribui significativamente para a redução de tensões interpessoais, melhoria do clima organizacional e aumento do comprometimento dos colaboradores com os objectivos institucionais. Corroborando com a hipótese afirmativa do trabalho: A gestão de conflitos tem um impacto positivo e significativo no desempenho dos colaboradores do Hotel Casa do Capitão. Conclui-se, portanto, que a gestão conflitos na Casa do Capitão desempenha um papel crucial no desempenho dos colaboradores, se baseada no diálogo, na empatia e na formação contínua constitui um factor determinante para o fortalecimento do desempenho individual e coletivo em empreendimentos turísticos.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos; Desempenho, Colaboradores, Empreendimentos Turísticos, Hotel Casa do Capitão.

Lista de Siglas

HCC	<i>Hotel Casa do Capitão</i>
SSPS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
GMT	<i>Gestão de Mercados Turísticos</i>
RH	<i>Recursos Humanos</i>
ESHTI	<i>Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane</i>
UEM	<i>Universidade Eduardo Mondlane</i>
Msc	<i>Mestre</i>

Lista de figuras

Figura 1-Funções da gestão	10
Figura 2-Cinco estilos da gestão de conflitos	19
Figura 3-Localização geográfica do Hotel Casa do Capitão.	24
Figura 4- Organograma do Hotel Casa do Capitão	25
Figura 5-Envolvimento em situações conflituosas	26
Figura 6-Clima de respeito no ambiente de trabalho; Evitamento do conflito; A mediação como solucionadora do conflito; Conflitos ganham enormes proporções quando mal administração do conflitos e As exigências e pressão desencadeiam os conflitos.	27
Figura 7-Escassez de recurso contribui para ocorrência do conflito.....	28
Figura 8-Falta de interação entre colaboradores; benefícios dos conflitos; afectam a qualidade de vida; impactam negativamente os serviços prestados	29
Figura 9-Organogramas institucionais e cargos de confiança contribuem para gerar conflitos .	29
Figura 10-A Competitividade, Colaboração, Evitamento, Acomodação e Compromisso são essenciais para gerir os conflitos no ambiente de trabalho.....	30
Figura 11-metodos eficazes para gerir conflitos.....	30

Lista de quadros

Quadro 1-Potenciais efeitos positivos e negativos da gestão de conflito	15
Quadro 2-Metodos alternativos para resolução de conflitos	20

Lista de Tabela

Tabela 1-Perfil dos respondentes	26
--	----

Índice

Dedicatória.....	i
Folha de Rosto.....	ii
Declaração	iii
Folha de rosto.....	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo	vi
Lista de Siglas.....	vii
Lista de figuras.....	viii
Lista de quadros	ix
Lista de Tabela	x
1.INTRODUÇÃO	1
1.1.Enquadramento.....	1
1.2.Problema.....	2
1.3.Justificativa	3
1.4. Objectivos	5
1.4.1. Geral.....	5
1.4.2. Específicos	5
1.5.Hipóteses.....	5
1.6.Metodologia.....	5
1.6.1. Preparação e realização do trabalho de campo.....	5
1.6.2. Trabalho de Campo	6
1.6.3. Análise e interpretação dos resultados	8
1.6.4. Redação do relatório final	8
2.REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. Gestão	9
2.2. Conflito	11
2.3.Gestão de conflitos na organização	15
2.4. Gestão de conflitos: da organização ao Turismo	21
3.APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
3.1. Apresentação dos Resultados.....	23
3.1.1. Caracterização do local de estudo (Hotel Casa do Capitão).....	23
3.1.2.Perfil dos respondentes	26

3.1.3.Principais causas dos conflitos.....	26
3.1.4.Critérios de gestão de conflitos.....	27
3.1.5.Formas de gestão de conflitos.....	29
3.1.5.1.Opinião do gestor em relação ao conflito	31
3.2. Discussão dos Resultados	32
4.CONCLUSÃO	35
5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICES E ANEXOS.....	40

1.INTRODUÇÃO

1.1.Enquadramento

As situações de conflitos são encontradas em todos ambientes, incluindo o organizacional. O conflito faz parte da convivência dos seres sociais, visto que estes interagem constantemente. No entanto o conflito era entendido como a principal causa dos problemas nas organizações, sendo associado as divergências, fraco desempenho, ou seja algo ruim.

A literatura aborda que os conflitos podem ser classificados em duas vertentes: conflitos positivos ou negativos. O primeiro são aqueles que visam a estimulação pessoal e profissional dos indivíduos, permitindo que esses demonstrem habilidades e conhecimentos capazes de contribuir com a inovação dentro da organização. O segundo aquele em que o conflito provoca mudanças ruins ao ambiente empresarial.

Pensando no que foi anteriormente descrito, o presente estudo ou tem como objetivo Compreender o impacto da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores em empreendimentos turísticos: o caso do Hotel Casa do Capitão-Inhambane. Neste sentido, o estudo vai mostrar que o conflito pode ser utilizado como forma de crescimento tanto para o HCC quanto para os seus colaboradores, abordando os factores causadores dos conflitos e as possibilidades para administra-los, recorrendo a bibliografia disponível.

No contexto competitivo e dinâmico do sector turístico, as organizações enfrentam o desafio constante de promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, capaz de sustentar elevados níveis de desempenho organizacional. Entre os diversos factores que influenciam o desempenho dos colaboradores, a gestão de conflitos emerge como uma variável determinante para a eficiência e a coesão das equipas de trabalho.

O Hotel Casa do Capitão, localizado na cidade de Inhambane, constitui um caso relevante para a análise desta problemática, por se tratar de um empreendimento turístico de referência na região, com uma estrutura organizacional diversificada e uma equipa multicultural. Este estudo pretende investigar o impacto da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores deste hotel, identificando as principais fontes de conflito, as estratégias utilizadas pela gestão para a sua resolução e as implicações dessas práticas no comportamento e resultados dos funcionários.

Por fim, a pesquisa visa não apenas contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão no sector hoteleiro de Inhambane, mas também oferecer subsídios teóricos e empíricos para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas mais eficazes, capazes de transformar o conflito em uma oportunidade de crescimento individual e organizacional. O trabalho encontra-se estruturado em cinco (V) capítulos: I. Introdução, constituído pelo enquadramento, problema, justificativa, objectivos da pesquisa e hipóteses, e metodologia; II. Revisão da Literatura; III. Apresentação e Discussão dos Resultados; IV. Conclusão e Recomendações; V. Referências Bibliográficas e Apêndices e Anexos.

1.2.Problema

A gestão de conflitos é um elemento crucial para o funcionamento eficiente das organizações, especialmente em sectores altamente dependentes da interação humana, como o turismo. É facto que não se escolhe as pessoas que vão compor o ambiente de trabalho e essa pode ser uma das maiores causas do surgimento dos conflitos. Como são inevitáveis é preciso saber como surgem, suas causas e consequências (PAULINO, 2019, p.19).

As organizações perceberam o quanto é imperativo que seus colaboradores sejam preparados para o enfrentamento dos conflitos, através do conhecimento e utilização de instrumentos e processos que atendam essa pluralidade de perfis, situações de divergências interpessoais, para que a paz possa ser construída (CUNHA e LEITÃO, 2021).

Na perspectiva de Cunha e Leitão (2021) citados por Costa (2021), o desafio é grande, pois a literatura existente sobre o conflito nas organizações é deficiente no que tange a três grandes domínios de inexistência, a saber: a) de um conjunto de regras claras para ajuste do processo (manutenção, redução, ampliação);b) de linhas de orientação que incrementem a aprendizagem e a eficácia das empresas; c) de um conjunto de regras que indiquem como o conflito originado de situações diversas pode ser gerido eficazmente.

Assim, identificar e analisar esses conflitos se torna importante no sentido de conseguir chegar a fonte causadora dos mesmos e poder apresentar soluções que ajudem a gerar benefícios para as organizações e os indivíduos envolvidos nessas situações, já que hoje se reconhece que não há como evitar o início dos conflitos, mas há maneiras dos

gestores os utilizarem para agregar o valor do trabalho nas instituições (PAULINO, 2019, p.13).

O autor ainda descreve que a maioria dos estudos visam mostrar se os conflitos ocorrem ou não, e poucos são os que abordam as reais causas e consequências dos conflitos. Este estudo tem como objetivo verificar a ocorrência dos conflitos e identificar as suas causas dentro do seio do Hotel casa do Capitão.

No contexto dos empreendimentos turísticos, o desempenho dos colaboradores está directamente ligado à qualidade do ambiente de trabalho e às relações interpessoais estabelecidas. O Hotel Casa Capitão é um exemplo de empreendimento onde a dinâmica entre colaboradores pode ser impactada por conflitos, os quais, se mal geridos, podem comprometer não apenas a produtividade individual e coletiva, mas também a experiência dos clientes, afectando a reputação e a sustentabilidade do hotel.

Apesar da importância desse tema, pouco se sabe sobre a real ocorrência dos conflitos no ambiente do Hotel Casa Capitão, suas origens e as estratégias de gestão adoptadas pela direcção. Ademais, há uma lacuna quanto à compreensão dos efeitos que esses conflitos podem gerar, tanto negativos quanto positivos. Por exemplo, embora os conflitos sejam geralmente vistos como fontes de desarmonia e insatisfação, a literatura aponta que, quando bem administrados, podem estimular a inovação, a melhoria das práticas de trabalho e o fortalecimento das relações interpessoais.

Compreender esses aspectos é fundamental para que a gestão do Hotel Casa Capitão possa desenvolver práticas mais eficazes de resolução de conflitos, contribuindo para a melhoria contínua do desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, para o fortalecimento do empreendimento turístico no competitivo mercado de Inhambane.

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta: **Qual é o impacto da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores do Hotel Casa do Capitão?**

1.3.Justificativa

A gestão de conflitos tem se revelado um componente estratégico essencial para o sucesso organizacional, especialmente em sectores que demandam alta interação interpessoal e dinamicidade, como o turismo. Para gerir conflitos, seja em organizações públicas ou privadas é importante notar que existe uma variedade de questões que

precisam ser levadas em consideração, como, por exemplo, a diferença de personalidades presentes no ambiente de trabalho, as ideias diferentes, as formações diferentes (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Segundo Robbins (2005), o conflito pode ser funcional, quando engloba atitudes construtivas, que vão de encontro com o objectivo da organização e melhoram seu desempenho. Mas, quando o conflito gera atitudes negativas, sentimentos desagradáveis e até mesmo situações constrangedoras no ambiente de trabalho, é considerado conflito disfuncional, pois prejudica o desempenho da organização.

Neste estudo, a principal motivação para a realização desta pesquisa reside na necessidade de investigar a dinâmica de gestão de conflitos em um contexto local e relevante para o turismo em Inhambane. Bem sabemos que nas organizações encontram-se indivíduos de diferentes culturas, personalidades, hábitos, ideais e opiniões. Surgindo assim uma inquietação, como converter esses aspectos em pontos positivos para a organização quanto para os colaboradores.

Socialmente a pesquisa é pertinente pelo facto de contribuir para elevar a qualidade do serviço prestado, uma vez que colaboradores motivados e bem integrados tendem a atender melhor os cliente. Esta vai fortalecer as relações humanas dentro da organização, estimulando a cultura de dialogo, respeito e cooperação e promover ambientes de trabalho mais harmoniosos. Os colaboradores tendo conhecimento da gestão de conflitos, levarão essas práticas para a comunidade local, isto é a maneira de se posicionar em meio a situações conflituosas.

Entretanto ao ponto de vista acadêmico, a pesquisa é pertinente pelo facto de preencher uma lacuna na literatura ao aprofundar a compreensão das relações entre a gestão de conflitos e o desempenho dos colaboradores em um ambiente específico e real, oferecendo subsídios teóricos e práticos que possam auxiliar gestores e profissionais de recursos humanos a implementar práticas mais eficazes e alinhadas às necessidades do sector turístico contemporâneo. A pesquisa também servira de base para apoiar futuros trabalhos que desejam tecer sobre a gestão de conflitos e o desempenho no turismo.

Além do aspecto organizacional, a pesquisa também se justifica pelo contexto socioeconômico de Inhambane, uma região cuja economia depende fortemente do turismo e que busca constantemente a melhoria da qualidade dos serviços turísticos para

fortalecer seu posicionamento no mercado nacional e internacional. O fortalecimento das competências gerenciais para a resolução de conflitos pode impactar positivamente não apenas o hotel estudado, mas também servir de modelo para outras organizações do sector, promovendo o desenvolvimento sustentável da actividade turística local.

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral

- Compreender o impacto da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores em empreendimentos turísticos: o caso do Hotel Casa do Capitão-Inhambane.

1.4.2. Específicos

1. Indicar as principais causas dos conflitos no Hotel Casa do Capitão-Inhambane;
2. Descrever os diferentes critérios utilizados para gerir conflitos;
3. Aferir de que forma são geridos os conflitos no Hotel Casa do Capitão-Inhambane.

1.5.Hipóteses

H₀: A gestão de conflitos não tem impacto significativo no desempenho dos colaboradores do Hotel Casa do Capitão-Inhambane.

H₁: A gestão de conflitos tem um impacto positivo e significativo no desempenho dos colaboradores do Hotel Casa do Capitão-Inhambane.

1.6.Metodologia

Este estudo foi realizado junto ao HCC e teve como objectivo buscar respostas para o problema que originou a pesquisa, ou seja, compreender utilizando-se de procedimentos a gestão de conflitos e o seu impacto no desempenho dos colaboradores.

1.6.1. Preparação e realização do trabalho de campo

Revisão da literatura e documental

Este estudo classificou-se como pesquisa de levantamento de campo, combinando métodos quali-quantitativos e pesquisa descritiva, visto que far-se-á a descrição das características e estabelecimento de relações entre variáveis, conhecimento sobre o

impacto da gestão no desempenho dos colaboradores, consistindo na utilização da técnica de colecta de dados como inquérito através do questionário (MARCONI e LAKATOS, 2011). Usou-se também a abordagem exploratória.

Segundo Ludke e André (1986), a abordagem qualitativa trata-se de uma pesquisa que envolve a obtenção de dados através de contacto directo do pesquisador com o objecto ou situação a ser pesquisada, isto é, ter o ambiente natural como fonte directa de dados para pesquisa e o pesquisador como principal instrumento. Este tipo de abordagem em pesquisas também visa capturar a perspectiva dos participantes, considerando os diferentes pontos de vista dos mesmos, permitindo iluminar o dinamismo interno das situações (LUDKE e ANDRÉ, 1986)

Por outro lado, a abordagem quantitativa objetiva a descrição das características de um determinado fenómeno ou população, utilizando a colecta de dados como carácter de registro, por meio de técnicas estatísticas para quantificar (GIL, 2008).

O trabalho iniciou com a realização da pesquisa bibliográfica e documental, pois tanto a revisão da literatura quanto a metodologia do presente trabalho foi feita a partir de uma vasta investigação de documentos conservados em arquivos de instituições públicas e privadas sendo estes artigos, documentos, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, textos disponíveis em sites confiáveis entre outros locais que apresentam um conteúdo documentado, com o objectivo de reunir dados e informações que serviram de base para a construção da investigação proposta, como também usou-se o levantamento de campo solicitando informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema em estudo.

A pesquisa bibliográfica e documental permitiu a elaboração do instrumento de recolha de dados.

1.6.2. Trabalho de Campo

Esta fase consistiu na recolha de dados primários, tendo como base a técnica de inquérito por questionário. Com vista a atender as necessidades da pesquisa, o inquérito foi aplicado a dois grupos de inquiridos, a saber o gestor do HCC e dos Colaboradores.

1.6.2.1. Instrumento de recolha de dados

A colecta de dados foi realizada com base em um questionário adaptado de Paulino (2019), nesta senda, foram elaborados dois inquéritos um para os colaboradores e outro para o gestor. O primeiro contendo 18 perguntas fechadas, estruturado em duas partes: (i) perfil dos entrevistados e (ii) percepção sobre conflito. A primeira secção (4 questões) era composta por afirmativas que buscavam recolher informações sobre sexo, nível de escolaridade, estado civil e idade. A segunda secção composta por 14 questões, procuravam saber sobre a participação ou envolvimento dos colaboradores em situações conflituosas e o seu conhecimento acerca dos conflitos.

Para obter as respostas foi utilizado a escala de Likert. Esse tipo de escala de classificação é a mais utilizada para medir opiniões, por permitir que expressem em que grau concordam com as proposições (PAULINO, 2019, p.27). A escala variava de 1-5 (vide o quadro abaixo), e outra escala que variava de 1-3 (sim, não e não sei responder).

Escala de Likert

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Indiferente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

Fonte: adaptado de Paulino (2019)

Quanto ao gestor foi aplicado um questionário que continha 8 perguntas, sendo 1 fechada e 7 abertas onde buscava-se compreender sobre a ocorrência dos conflitos, estratégias para gestão de conflitos.

1.6.2.2. População e Amostra

A **população** deste estudo é constituída por todos os colaboradores do Hotel Casa do Capitão (HCC), totalizando 47 indivíduos em diversos sectores. A **amostra** foi

composta por 20 colaboradores e o Gestor do Hotel. Para seleção da amostra de colaboradores, utilizou-se a **amostragem não probabilística**, sendo delimitada por **acessibilidade**, isto é, escolheu-se indivíduos que se encontravam disponíveis para fornecer informações. Como sustenta Gil (2012) o método anteriormente descrito é aquele em que o pesquisador seleciona os sujeitos que possui acesso e admite que eles representem o universo.

1.6.2.3. Procedimentos de recolha de dados

Os dados foram colectados entre os meses de Agosto e Setembro de 2025. Durante a aplicação do questionário, os entrevistados eram explicados como proceder com o preenchimento do inquérito, estes consentiram e fizeram o autopreenchimento. No final o investigador verificava se os questionários estavam corretamente preenchidos. O mesmo procedimento foi feito para o Gestor

1.6.3. Análise e interpretação dos resultados

Após a recolha de dados os dados foram analisados de forma interpretativa e descritiva. Os dados quantitativos foram tratados por meio de técnicas estatísticas. Os dados foram registrados no Excel e codificados para o sistema numérico. E quanto aos dados qualitativos, as respostas foram transcritas no seu formato original, sem serem alteradas.

Recorreu-se ao SPSS versão 23 e Microsoft Excel para análise estatística dos dados. Os resultados foram representados na forma de tabelas e gráficos, posteriormente fez-se a leitura e interpretação.

A estatística descritiva foi fundamental para análise dos dados, tendo permitido processar e analisar de forma rápida e poupando tempo e recurso.

1.6.4. Redação do relatório final

A fase final consistiu na elaboração do relatório final. O trabalho foi redigido no Microsoft Word 2013. Tendo feita a revisão da literatura; resultados, discussão e outras partes que compõem este trabalho. A pesquisa apresenta ainda recomendações para os gestores e académicos. O trabalho foi elaborado tendo em conta as normas regentes na ESHTI, isto é o Regulamento de Culminação de Curso (2016).

2.REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão

Gestão, também conhecida como administração ou gerenciamento, é a arte de coordenar ou direcionar pessoas, empresas e objectivos. Há décadas são estudados os comportamentos e os processos que envolvem as organizações, no que se refere à administração e as relações pessoais e profissionais. (OLIVEIRA, 2014, p.13). Etimologicamente, a palavra gestão vem do latim *gestio*, que significa acção de gerir, administrar ou conduzir. *Gestio* por sua vez deriva do verbo *gerere*, que quer dizer conduzir, levar adiante, realizar ou executar.¹

O conceito de *gestio* era associado a actividades de administração, em relação ao gerenciamento de recursos, responsabilidades e tarefas. Com o tempo, o termo passou a ser usado para se referir a organização e condução de actividades e responsabilidades em um contexto mais amplo evoluindo para o que entendemos hoje como o acto de planejar, coordenar e administrar em empresas, governos e organizações.

Assim o termo gestão ganhou o significado moderno de administração, envolvendo estratégias e processos para atingir objectivos. Por exemplo Druker (1994, p.121), definiu gestão como uma actividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos.

Mais recentemente Reis (2020), define gestão como um processo estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e serviços com o empenho dos membros da organização, o que significa que a gestão compreende um conjunto de operações que visam garantir a realização de um bom desempenho por parte dos recursos humanos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objectivos e as metas previamente delineados, de forma eficiente e eficaz, através das suas principais funções: planeamento, organização, direcção e controlo.

¹ Significado retirado do Scribd, 2025. Acesso em 04/05/225

Funções da Gestão

Segundo Oliveira (2014), os elementos constituintes do processo de gestão, são ilustrados na figura 1.



Figura 1-Funções da gestão

Fonte: Oliveira (2014)

Planeamento

Processo que envolve, para além da análise e monitorização sistemática do meio envolvente contextual e transaccional (oportunidade e ameaças) e dos pontos fortes da organização, a definição dos seus objetivos, a formulação da estratégia destinada à sua consecução e o desenvolvimento dos planos, programas e orçamentos tendentes a assegurar a integração, coerência e coordenação das actividades. Ou de uma forma mais sintética, pode ser entendida como a função da gestão que clarifica a missão da organização, define os seus objectivos e formula a estratégia e as táticas mais adequadas à consecução dos objectivos traçados (SANTOS, 2008).

Organização

Processo de gestão que se ocupa da afetação dos recursos organizacionais (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnologia, know-how, infraestrutura, etc.) às diversas actividades, tarefas e processos (identificados aquando do planeamento) no sentido de assegurar a consecução dos objectivos planeados. Para além de envolver a definição das tarefas, processos e actividades a levar a cabo (bem como a identificação dos trabalhadores que irão assegurar a sua execução), esta função envolve ainda a

disponibilização dos recursos necessários à sua realização, a determinação do modo como aqueles irão ser afetados aos processos e actividades, a definição da linha de comando, e a clarificação dos níveis de autoridade e de responsabilidade associada às decisões a tomar (SANTOS, 2008).

Liderança/Direção

Esta função da gestão pode ser definida como o processo de comando e motivação dos trabalhadores, através do qual os gestores influenciam os membros da organização, no sentido de assegurar que estes assumem os comportamentos de trabalho indispensáveis à consecução dos objectivos estabelecidos (SANTOS, 2008).

Controle

Constitui-se como a função da gestão que envolve monitorização e o acompanhamento contínuo e sistemático do meio envolvente e do desenvolvimento das actividades, no sentido de assegurar o cumprimento dos planos e objectivos fixados e, concomitantemente, acionar as medidas corretivas que se revelem necessárias, em face da detecção de eventuais desvios (SANTOS, 2008).

Entretanto, cruzando as definições supracitadas podemos depreender que a gestão é um processo que visa planear, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, financeiros e materiais. Com o propósito de atingir objectivos específicos em uma organização. Fica evidente que no contexto actual a gestão é aplicada ao âmbito organizacional.

2.2. Conflito

Conflitos existem desde os primórdios da humanidade, trazem a desordem, culminam em guerras, desencadeiam dor e sofrimento. Isso está na História, seja por questões culturais, religiosas, políticas e quaisquer interesses. Entretanto, conflitos geram procura por soluções, por meios que os estabilizem, para que haja controle da situação. Então, podemos observar que o conflito faz parte do processo de evolução dos seres humanos, e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema social, político e organizacional. (SILVA, 2015, p.11).

Nascimento e Simões (2011) discorrem que as organizações são naturalmente propícias ao surgimento de conflitos de diferentes origens, tipos e magnitudes, pois são ambientes que reúnem uma diversidade de pessoas, com personalidades, experiências e objectivos

distintos, em busca de um mesmo objectivo. O conflito faz parte da vida das pessoas e das organizações, mas na maioria das vezes, os conflitos organizacionais são oriundos de conflitos interpessoais.

A palavra conflito, do latim *conflictus*, significa: “1. Embate dos que lutam. 2. Discussão acompanhada de injúrias, ameaças; desavenças. 3. Guerra. 4. Luta, combate. 5. Colisão, choque.”² Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) comentam que o conflito é procedente de desavenças entre pessoas ou grupos, por razões sociais ou questões que envolvem algum antagonismo emocional. Ainda de acordo com estes autores, cerca de 20% do tempo de um gerente é consumido com situações conflituosas, incluindo aquelas que eles estão diretamente envolvidos.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 376) conflito é a “existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”. O conflito, na maioria das vezes nasce devido, principalmente, a incompatibilidade de metas, escassez de recursos ou pela relação de interdependência das partes envolvidas.

Nesta senda, durante certo tempo o conflito era um forte indício de que algo estava errado, por isso, deveria ser evitado. Conforme as novas abordagens o conflito passou a ser visto como algo natural, que não pode ser evitado e por isso deve ser apenas aceito. Actualmente, na visão interacionista, a falta de conflito é um sinal de apatia. Um ambiente demasiadamente harmonioso corre grande risco de se tornar apático e insensível à necessidade de mudança e inovação. (FURTADO, 2013).

Tipos de conflitos

Existem várias ideias no que se refere as tipologias de conflitos. No entanto, podemos encontrar alguns tipos de conflitos.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O autor apresenta a explicação de cada tipo, conforme ver-se-á abaixo:

- **Conflito Pessoal:** são inquietações e dissonâncias pessoais do indivíduo. Diferença entre o que se diz e faz, ou entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.

² Significado retirado do Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 2009.

- **Conflito interpessoal:** é quando duas ou mais pessoas encaram situações de maneiras diferentes, mesmo que a maioria dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos são de origem interpessoal, o que se torna mais difícil solução. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intergrupar (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergrupar (dissensão entre áreas, setores diferentes).
- **Conflitos organizacionais:** esse tipo de conflito não se refere em valores pessoais, e sim em alguma mudança ou decisão dentro da organização que vive em constante mudança. Nesse caso existem dois tipos de conflitos organizacionais, interno e externo.
- **Conflito organizacional interno:** ocorre entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é de certa forma o mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa.
- **Conflito organizacional externo:** mais facilmente identificado nesse caso, o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo ou até com um indivíduo.

Quanto às consequências, Robbins (2005) divide os conflitos em **funcionais** ou **disfuncionais**. O conflito é considerado **funcional** quando gera benefícios, age como elemento de socialização, quebra a rotina, movimentação a distribuição de poder, desafia a acomodação de ideias, tenta resolver problemas escondidos, desperta o raciocínio e estimula a criatividade. O conflito é considerado **disfuncional** quando gera alguma atitude negativa, como sentimentos desagradáveis, desviam a atenção dos reais objetivos e criam situações constrangedoras no ambiente de trabalho, prejudicando o desempenho da organização.

Níveis de conflitos

Lima (2014) distingue os conflitos segundo quatro níveis de intensidade, passíveis de auxiliar no desenvolvimento apropriado e implementação de estratégias de intervenção. São eles: (I) **conflito latente**: quando não existe a consciência pelos intervenientes da sua existência; (II) **conflito percebido**: quando existe a consciência da existência de conflito pelos envolvidos, embora não manifestado; (III) **conflito sentido**: quando existe um manifesto envolvimento emocional, levando as partes envolvidas a agir de

forma competitiva; (IV) **conflito manifesto**: percebido pelos envolvidos e por terceiros, podendo interferir na dinâmica organizacional.

Em uma outra perspectiva Nascimento (2002, p.49) apresenta a evolução dos conflitos por níveis:

- **Nível 1:** Discussão: É o estágio inicial do conflito; normalmente é racional, aberta e subjetiva;
- **Nível 2:** Debate: As pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível um começa a diminuir;
- **Nível 3:** Façanhas: Grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhida pela outra parte envolvida no conflito;
- **Nível 4:** Imagens fixas: são assimiladas imagens pré-concebidas da outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;
- **Nível 5:** Loss of face (“ficar com a cara no chão”): trata-se da postura de contínuo neste conflito: custe o que custar, lutarei até o fim, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
- **Nível 6:** Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, fica cada vez mais restrito;
- **Nível 7:** Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;
- **Nível 8:** Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se auto preservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;
- **Nível 9:** Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

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

- **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;
- **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;
- **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.

2.3.Gestão de conflitos na organização

Para Berg (2012) não existe uma formula exata para gerir conflitos, a gestão vai depender de cada situação apresentada e detectada e que o gestor deve saber lidar com cada tipo de conflito, porque não são iguais, tratando cada um como único, saber utilizar as ferramentas de gestão ao seu favor e da organização, aplicar as abordagens corretas para assim extinguir o conflito.

A gestão de conflitos, segundo diversos autores (Oliveira, Ribeiro e Santos, 2023; Nascimento *et al*, 2023; Souza e Brelàz, 2024; Assis e Straub, 2016) é um processo que visa lidar com as diferenças e divergências de forma construtiva, buscando minimizar os impactos negativos e potencializar os resultados positivos para todas as partes envolvidas.

Quadro 1-Potenciais efeitos positivos e negativos da gestão de conflito

Positivos	Negativos
Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.	Destrói a moral dos grupos e organizações.
É um antídoto contra o pensamento grupal.	Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro
Permite reconhecer problemas ignorados.	Provoca decréscimo nos níveis de satisfação
Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos	Aumenta os níveis de tensão e stress, podendo suscitar problemas

sejam testados.	de saúde (física e psicológica).
Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.	Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças.
Facilita a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte.	Obstrui a cooperação
Pode induzir a motivação e a energia necessárias à melhor execução das Tarefas	Empobrece o processo de coordenação do trabalho
Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas gerados pela turbulência ambiental.	Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis.
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).	Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros.
Facilita a inovação, a mudança e a adaptação.	Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contentores).
Cada contentor incrementa a sua identidade (individual, grupal e Organizacional	Toma a organização numa “arena política completa”.
Aumenta a lealdade e a coesão no seio de cada grupo rival.	Gera um clima “paranoico”.
Pode facilitar a integração de interesses opostos	Suscita distorção na comunicação
Desafia o status quo. Torna o clima organizacional mais entusiasmante.	Gera um clima caracterizado pela orientação de soma-zero
Permite libertar tensões	Arruína a carreira de algumas pessoas.
Se for construtivo, pode gerar maior aceitação	Aumenta os níveis de absentismo e turnover

dos acordos e decisões.	
Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente.	Reduz o empenhamento organizacional.
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).	Os líderes transitam de estilos de liderança participativa para estilos diretivos (visando manter firmeza sobre o ambiente de trabalho).
As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não da estagnação).	Provoca desgaste do empenhamento das pessoas na implementação das decisões.
Pode melhorar a qualidade das decisões (pois os vários aspetos da situação, riscos, custos, vantagens e desvantagens são debatidos).	Suscita a destruição do grupo.

Fonte: Cunha *et al.* (2006, p.536).

Segundo Dimas, Lourenço e Miguez (2005 p.107), estimular a emergência de conflitos nos grupos de trabalho melhora a qualidade das decisões, evita a perda de eficácia provocada pela convergência de perspectivas e facilita o encontrar de soluções que integrem os vários interesses das partes envolvidas. Em uma outra linha de pensamento, Cunha *et al.*, (2006) proferem que os efeitos positivos, sendo de cariz funcional, sendo benéficos para a organização, despertam sentimentos e estimulam energias; produzem curiosidade e interesse pela melhoria; aumentam a cooperação; aumentam a motivação pelo desempenho; despertam a atenção para a existência de problemas; desafiam para novas soluções; influenciam o poder da mudança e adaptação, entre outros (SANTOS, 2008).

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

Causas dos conflitos nas organizações

As principais causas de conflito organizacional, para Berg (2012), são:

- (I) Mudanças: as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de caráter 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.
- (II) Recursos limitados: a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem se competitivas, são 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 objetivando o alcance de metas em detrimento à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral.
- (III) Choque entre metas e objetivos: impasses entre departamentos ou diretorias são comuns actualmente nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa desse fator é geralmente o planeamento deficiente, que compartimentado, prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de sectores distintos, sem dedicar-se a integração de objectivos e metas da organização como um todo.

Outras situações que contribuem para gerar conflitos dentro das organizações públicas são os organogramas institucionais e os cargos de confiança. Nem sempre a divisão de hierarquias acontece de maneira administrativa, além disso, as distribuições dos cargos de confiança são feitas com base em nomeações geralmente políticas e não por meritocracia ou competência, gerando conflitos decorrentes das relações de poder. (PAULINO, 2019, p.20)

Critérios utilizados para gerir conflitos

Thomas (1976) defende a assertividade e a cooperação como as estratégias básicas, as quais dão origem a cinco estilos de gestão de conflitos, nomeadamente:

- Competitividade (assertividade e não cooperação);
- Colaboração (assertividade e cooperação);
- Evitamento (não assertividade e não cooperação);
- Acomodação (não assertividade e cooperação);
- Compromisso (misto de assertividade e de cooperação).

A partir dos cinco estilos de gestão de conflito referidos anteriormente podemos identificar as ligações entre as suas variáveis.

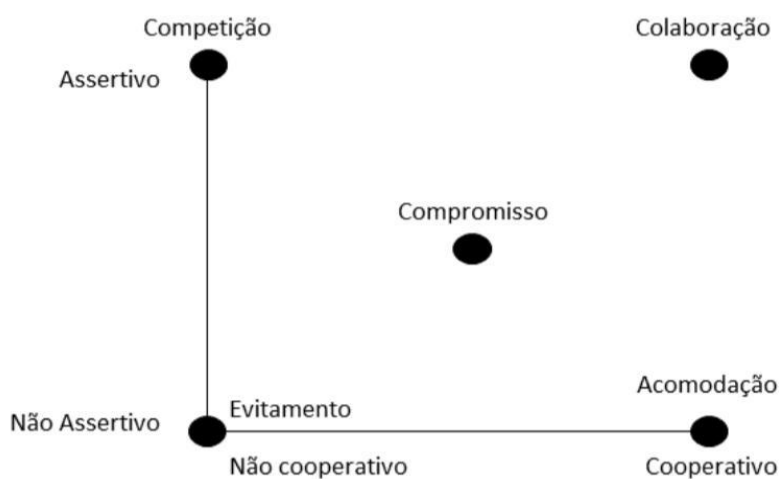


Figura 2-Cinco estilos da gestão de conflitos

Fonte: Thomas (1992, p.266)

Ferro e Antunes (2014) relatam que com a ocorrência de conflitos é preciso realizar maneios que viabilizem negociações entre as partes conflitantes. Algumas técnicas de negociação podem ser exclusivamente benéficas nesses casos, como, por exemplo, “a técnica da administração de convergências que traz consigo os procedimentos de barganha e negociação e a administração de interdependência estrutural, que compreende em procedimentos que almejam a reestruturação entre os grupos e indivíduos conflitantes”

Outro fator preponderante no gerenciamento de conflitos é a utilização da inteligência emocional para gerenciar as emoções nas organizações, as quais são vivenciadas pelos

indivíduos e podem ser contagiosas ao desencadear comportamentos incoerentes com a tarefa a ser exercida. (NADLER e LOWERY, 2009; REZVANI, BARRETT e KHOSRAVI, 2018).

Quadro 2-Metodos alternativos para resolução de conflitos

Método	Negociação	Mediação	Conciliação	Arbitragem
Meio	Autocompositivo	Autocompositivo	Autocompositivo	Heterocompositivo
Abordagem	Apresentar ideias e propostas, as partes atuam ativamente para chegar em um acordo.	Provocar reflexão nas partes, fazendo com que elas se aprofundem na discussão e no problema.	Incentivar a solução do conflito, fazendo com as partes reflitam e discutam com uma intervenção.	Decidir com base no que foi discutido no momento. As partes precisam se esforçar para apresentar seus posicionamentos, buscando uma solução.
Responsável pelo Método	As partes em si	Mediador	Conciliador	Árbitro
Características	Os próprios envolvidos negociam entre si para chegar a um acordo	O mediador provoca a discussão para (r)estabelecer a comunicação. O acordo só acontece a partir disso, com as partes decidindo com base nas provocações do terceiro facilitador.	O conciliador se envolve para ajudar as partes a chegarem a um resultado. Os envolvidos devem chegar a um acordo com ajuda ativa do terceiro.	O árbitro decide conforme o que é levado pelas partes. O terceiro aplica uma sentença e decide qual é a solução do conflito.
Papel do Envolvido	Conversar. As partes, sem um	Faz perguntas e estimula reflexões. Não decide qual	Estimula reflexões, gera	O árbitro escuta as partes, gera interação e, no

Solucionador	terceiro envolvido, discutem sobre o tema para chegar a uma solução.	será o acordo, apenas gera reflexões pelas partes, sem apresentar sua opinião e ideias.	ideias e interage com os envolvidos ativamente. Não decide a solução, porém, apresenta soluções e propostas.	final, aplica a decisão, podendo ser imposta ou aquela que foi acordada durante a sessão pelas partes.
--------------	--	--	--	--

Fonte: Sousa e De Brelaz (2024)

2.4. Gestão de conflitos: da organização ao Turismo

O turismo é, incontestavelmente, um fenômeno econômico, político, social e cultural dos mais expressivos das sociedades ditas pós-industriais. Movimenta, em nível mundial, um enorme volume de pessoas e capital, inscrevendo-se materialmente de forma cada vez mais significativa ao criar e recriar espaços diversificados (RODRIGUES, 1999, p.17).

A gestão de conflitos no turismo envolve a identificação, análise e resolução de divergências de forma eficaz e justa, visando manter um ambiente de trabalho positivo e garantir a qualidade da experiência do turista. Isso inclui a aplicação de estratégias para lidar com conflitos entre colaboradores, entre funcionários e turistas, ou mesmo entre diferentes grupos de turistas.³ Vianna (2013) aprofunda a discussão para a relação entre turismo e os conflitos, em que o autor considera duas hipóteses para essa relação: a primeira coloca o turismo como um agente causador direto da situação conflituosa, e a outra coloca o fenômeno turístico apenas como um agente presente no processo, porém como um factor menos impactante.

Segundo Carmo e Estevens (2008, p.1) se constitui em: Conflito é um produto da interação entre duas ou mais partes em situação de competição. Geralmente o conceito de conflito aparece associado a aspectos negativos de violência, de terror, de conflitos étnicos e religiosos, de guerras, de desordem, de protestos.

³ Informação retirada do site: www.Rdstation.com. acessado em 04/05/2025

No entanto, a existência de conflito pode potencializar maior participação, coesão social e inovação ao nível das relações sociais e espaciais dos comportamentos e das práticas. A existência de conflito favorece o diálogo e a discussão.

O conflito se materializa por meio das contradições existentes, e no turismo, o espaço turístico denominado por Fratucci (2009) se consolida como um espaço em que o Estado e o mercado se sobrepõem em relação aos outros grupos sociais. Vainer (2011) concede ao conflito um caráter revelador das contradições que são espacializadas. Papudo (2005) enfatiza a importância da participação do Estado como mediador do conflito, e não um favorecedor de um determinado grupo, como se tem visto na lógica neoliberal de apropriação do espaço.

3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Apresentação dos Resultados

3.1.1. Caracterização do local de estudo (Hotel Casa do Capitão)

A Casa do Capitão, localizada na cidade de Inhambane, em Moçambique, é um edifício histórico que remonta ao período colonial. Construída entre 1886 e 1898, a Casa da Marinha, como também é conhecida, foi a residência do capitão do porto, responsável pela vigilância das embarcações que transitavam pela baía de Inhambane. Sua posição estratégica proporcionava uma vista privilegiada da baía, essencial para as funções marítimas da época.

Em 1918, o edifício passou a ser utilizado como centro de convívio pelos oficiais da Marinha, refletindo sua importância contínua nas atividades náuticas e militares da região. Com o tempo, a diminuição da actividade portuária levou ao abandono gradual do edifício, resultando em sua deterioração. No entanto, sua estrutura original foi preservada e incorporada ao design do actual Hotel Casa do Capitão, inaugurado em 2010. O hotel combina elementos da arquitetura colonial com comodidades modernas, oferecendo aos hóspedes uma experiência que mescla história e luxo.⁴

O hotel pode ser definido como uma propriedade moderna numa localização exclusiva na antiga residência do capitão do porto, por entre a arquitetura colonial e rústica da vila. A área oferece uma mistura de influências portuguesas antigas com a cultura muçulmana. O HCC compreende 24 quartos primorosamente decorados com tecidos naturais e madeira, um restaurante e bar junto à piscina e outro magnífico restaurante que se estende sobre a lagoa por 80 m. As comodidades deste edifício climatizado incluem ainda hall de entrada com recepção e serviço de check-out 24 h por dia, cofre, salão de cabeleireiro, café, bar, restaurante, instalações para conferências e acesso à Internet. Mediante pagamento adicional os hóspedes poderão usufruir do serviço de quartos.

O HCC conta com luxuosas suites de serviço completo com ar condicionado regulável individualmente, facilidades para preparar chá e café, um pátio exterior, televisão de ecrã plano com canais via satélite/cabo e minibar (mediante pedido). A casa de banho privativa dispõe de duche. Existem 5 apartamentos de 2 quartos equipados para regime

⁴ Facebook Mucucune, Inhambane. Acessado no dia 15 de Agosto de 2025.

de abastecimento pelo próprio, ideais para famílias. A suite presidencial oferece uma experiência única de luxo no ambiente relaxado de Moçambique num local opulento e elegante. Pode também ser transformada numa exótica suite de lua de mel. As comodidades padrão incluem ainda secador de cabelo, cama de casal, acesso à Internet e cofre. O hotel conta com uma piscina exterior de água salgada com área para crianças, chapéus de sol e um centro de fitness (todos mediante taxa extra). Serão servidos refrescos no snack-bar junto à piscina e os hóspedes poderão desfrutar de tratamentos de massagens ou de Spa.⁵

O Hotel Casa do Capitão está localizado no noroeste da cidade de Inhambane (figura 3), Moçambique, junto à baía com vista para a lagoa. A sua localização é conveniente, pois fica a uma curta distância a pé do Aeroporto de Inhambane, do Museu de Inhambane e de outras atrações históricas. Dista 478km de Maputo por estrada, e 1005 km de Johannesburgo. O aeroporto de Inhambane fica a poucos minutos de distância, fazendo Casa do Capitão um voo curto de qualquer lugar da África Austral. Coordenadas: 23 ° 51'43.89 "S 35 ° 22'44.14" E.

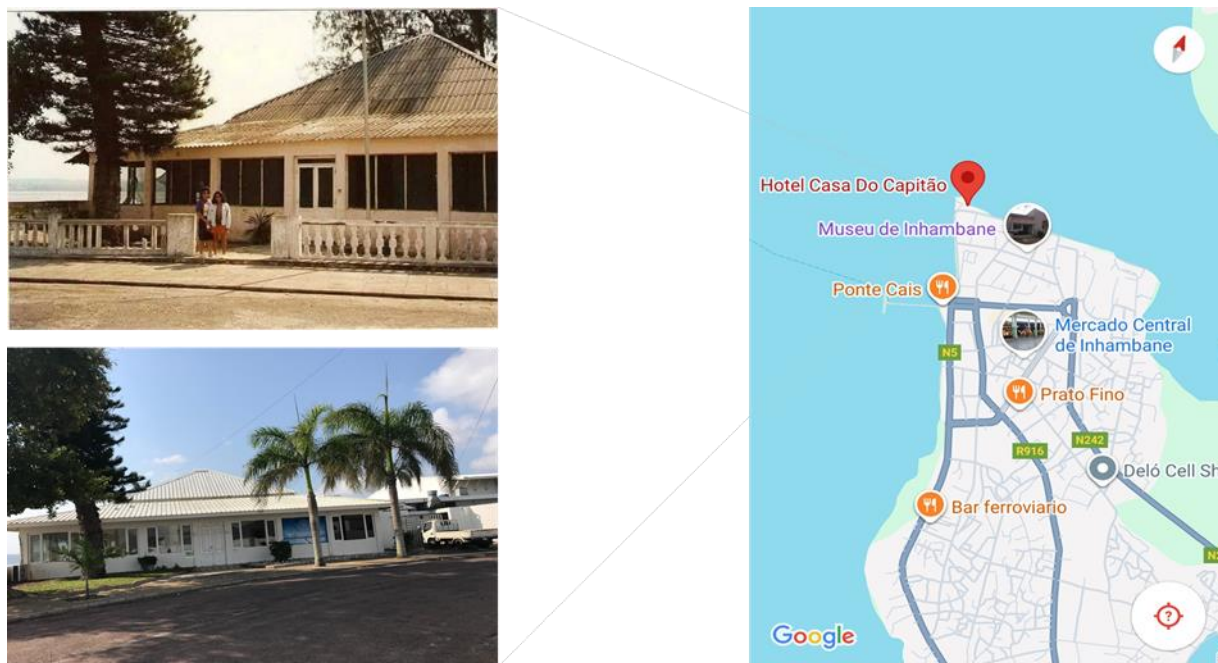
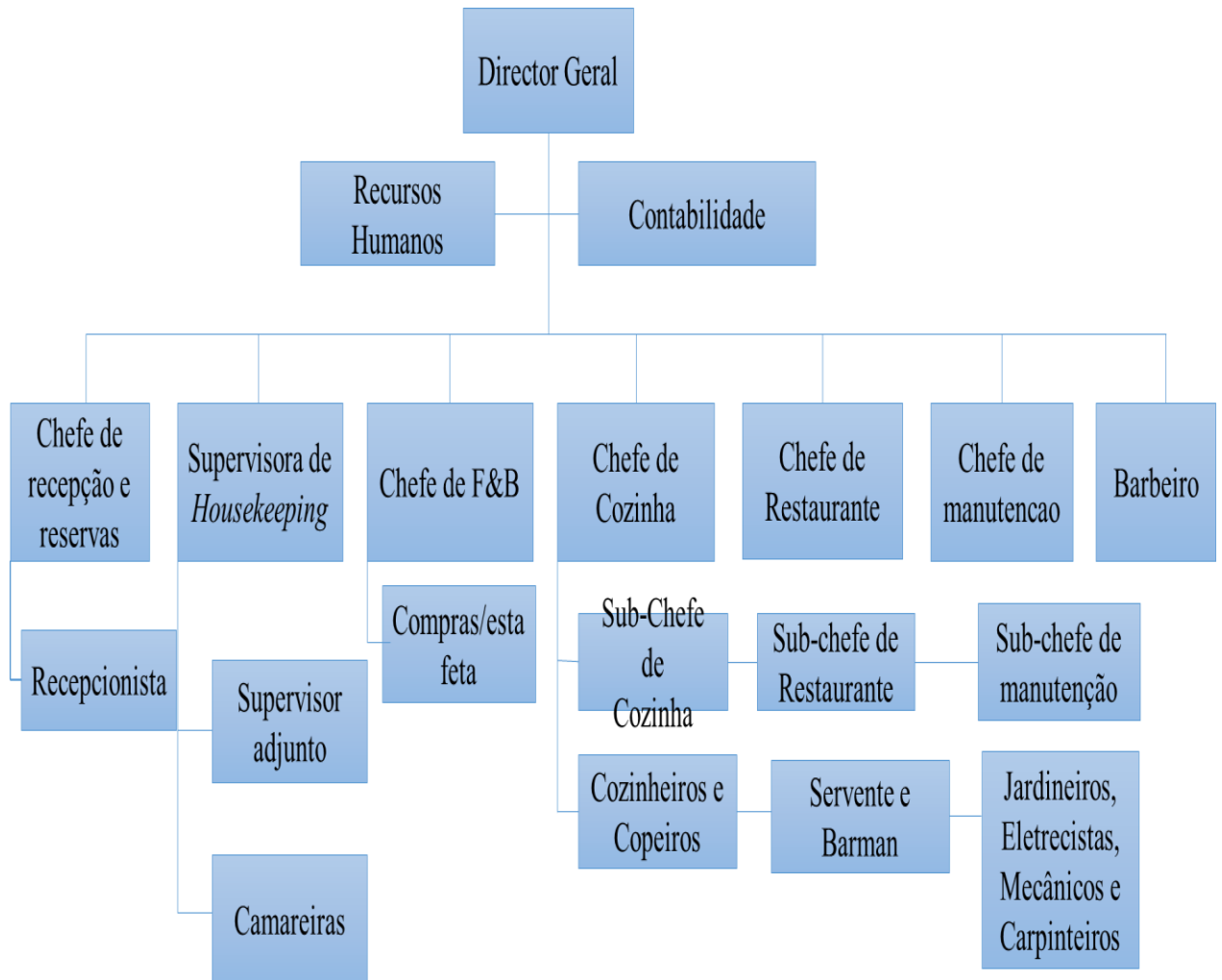


Figura 3-Localização geográfica do Hotel Casa do Capitão.

Fonte: adaptado de Google Maps

⁵ Website do Hotel Casa do Capitão. <https://www.hotelcasadocapitao.co.mz>. e <https://pt.reserving.com>

Organograma do HCC

**Figura 4-** Organograma do Hotel Casa do Capitão

Fonte: Hotel Casa do Capitão (2025)

3.1.2. Perfil dos respondentes

Foram inquiridas 20 colaboradores (tabela 1), dos quais a maioria (80%) eram do sexo masculino e (20%) do sexo feminino. Estes compreendiam idades entre 20 a 30 anos (65%), 35 a 40 anos (25%), 45 a 50 anos (1%) e 50 a 55 anos (5%). Nenhum dos entrevistados tinha idade entre 60 anos ou mais. Grande parte dos entrevistados tinha 20 a 30 anos.

Tabela 1-Perfil dos respondentes

Idade	Gênero	Nível de Escolaridade	Estado Civil	Total
20 a 30 anos	13 Masculino	16 Básico	2 Solteiro	16
35 a 40 anos	5 Feminino	4 Licenciatura	12 Casado	4
45 a 50 anos	1	Mestrado	4	
50 a 55 anos	1	Médio	2	
60 anos ou mais	0			

Fonte: Autora, (2025)

Em relação ao nível de escolaridade notou-se que a maioria dos colaboradores (60%) possui o grau de licenciatura. Poucos colaboradores tem o nível básico e médio. Quanto ao estado civil pode se depreender que grande parte dos colaboradores são solteiros (80%) e apenas 20% são casados.

3.1.3. Principais causas dos conflitos

As causas de conflitos no HCC são: as exigências e pressão, escassez, comunicação entre os diferentes sectores; pressão por resultados. Estas constatações são feitas com base nas respostas fornecidas pelo gestor e colaboradores, como podemos verificar nos resultados.

Ao serem perguntados se já presenciaram ou se envolveram em algum tipo de conflito ou desentendimento no seu local de trabalho a maioria dos colaboradores diz que não sabe responder (figura 5).

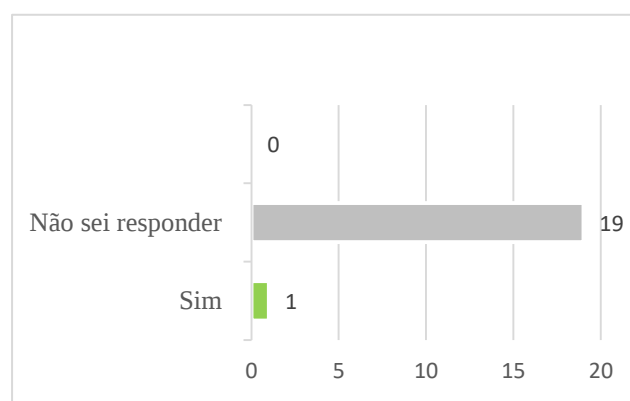


Figura 5-Envolvimento em situações conflituosas

Fonte: Autora, (2025)

No que diz respeito ao clima organizacional no local do trabalho (50%) a maioria concorda que o ambiente empresarial é saudável. Na questão 3 a pergunta buscava saber se os conflitos no ambiente de trabalho podem ser evitados, grande parte dos inquiridos (95%) concordou totalmente com a pergunta. Os respondentes (60%) na sua maioria indicam a mediação como sendo uma das formas para controlar ou moderar os conflitos. Em relação a mal administração dos conflitos grande parte dos entrevistados (70%) afirma que estes podem gerar efeitos negativos para as organizações. Maioritariamente os inquiridos (40%) concordam que as exigências e pressão contribuem para desencadear os conflitos (figura 6).

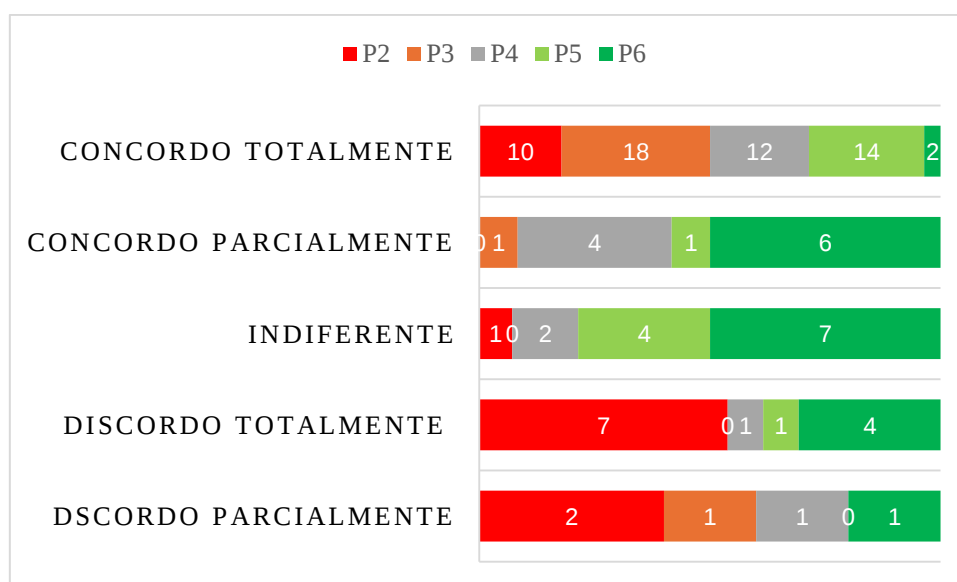


Figura 6-Clima de respeito no ambiente de trabalho; Evitamento do conflito; A mediação como solucionadora do conflito; Conflitos ganham enormes proporções quando mal administração do conflitos e As exigências e pressão desencadeiam os conflitos.

Fonte: Autora, (2025)

3.1.4.Critérios de gestão de conflitos

Os critério de gestão utilizados no HCC são: mediação, evitamento, arbitragem, uso de métodos como: competitividade, colaboração, evitamento, acomodação e compromisso; mediação e arbitragem. Estes critérios são retirados das informações fornecidas pelos respondentes.

No que diz respeito a escassez (figura 7) contribuir para ocorrência de conflito a maioria dos entrevistados (45%) que dizem que esta pode sim ter alguma influência.

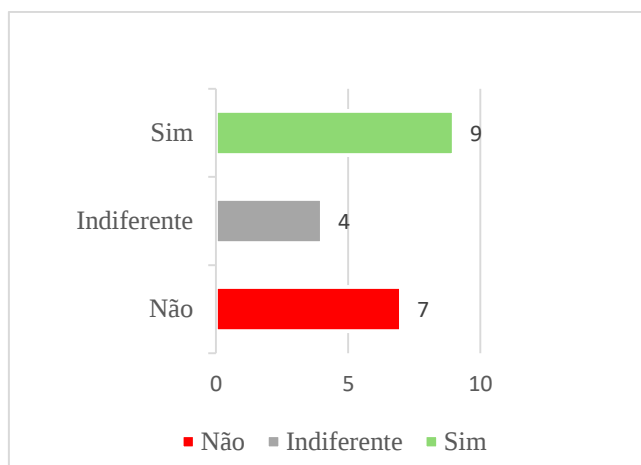


Figura 7-Escassez de recurso contribui para ocorrência do conflito

Fonte: Autora, (2025)

Questionados sobre a causa dos conflitos, grande parte (70%) afirma que os conflitos surgem devido à falta de interação entre os colegas. Na perspectiva dos entrevistados (95%) os conflitos se bem gerenciados podem trazer benefícios para os envolvidos e o ambiente de trabalho. Grande parte dos inquiridos (75%) afirma que os conflitos afectam a qualidade de vida. A maioria dos entrevistados (90%) afirma que os conflitos afectam a qualidade dos serviços prestados (figura 8).

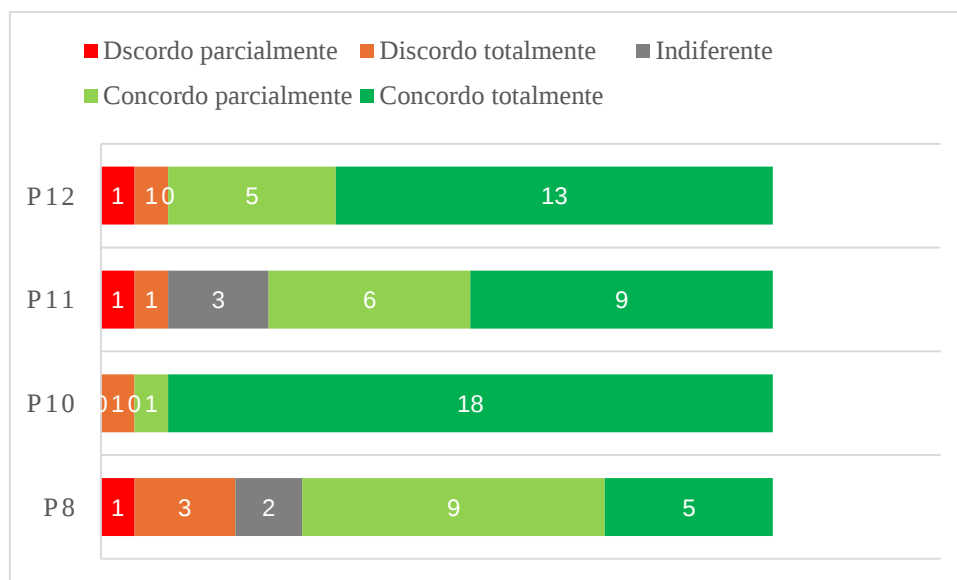


Figura 8-Falta de interação entre colaboradores; benefícios dos conflitos; afectam a qualidade de vida; impactam negativamente os serviços prestados

Fonte: A Autora (2025)

Maioritariamente os entrevistados mostraram-se indiferentes em relação aos organogramas institucionais e cargos de confiança contribuírem para gerar conflitos (figura 9).

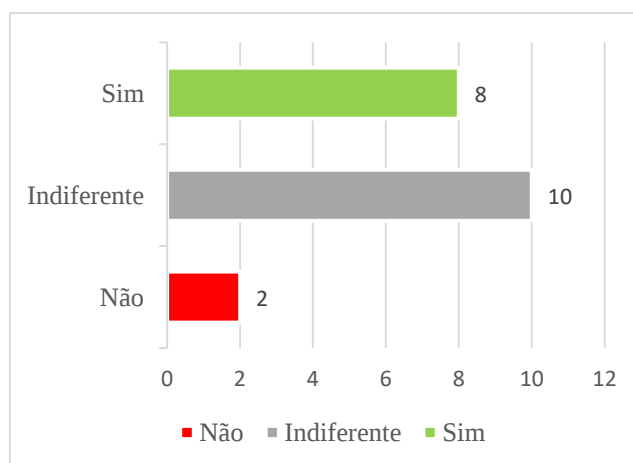


Figura 9-Organogramas institucionais e cargos de confiança contribuem para gerar conflitos

Fonte: Autora, (2025)

3.1.5. Formas de gestão de conflitos

A gestão de conflitos no HCC é feita por meio do identificação dos conflitos, Medição dos conflitos e Busca soluções construtivas, diálogo, As formas apresentadas foram retiradas das respostas dos inqueridos e do gestor conforme os resultados encontrados.

No quesito factores para gerenciar os conflitos, a maioria dos respondentes (45%) concordam com os métodos de Competitividade, Colaboração, Evitamento, Acomodação e Compromisso para gestão de conflitos (figura 10).

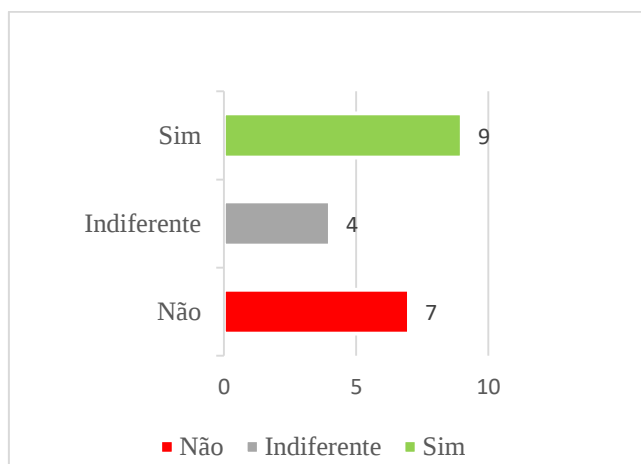


Figura 10-A Competitividade, Colaboração, Evitamento, Acomodação e Compromisso são essenciais para gerir os conflitos no ambiente de trabalho.

Fonte: Autora, (2025)

Em relação ao método mais adequado para gerir conflitos, a maioria (40%) afirma que a mediação e arbitragem são os mais adequados (figura 11).

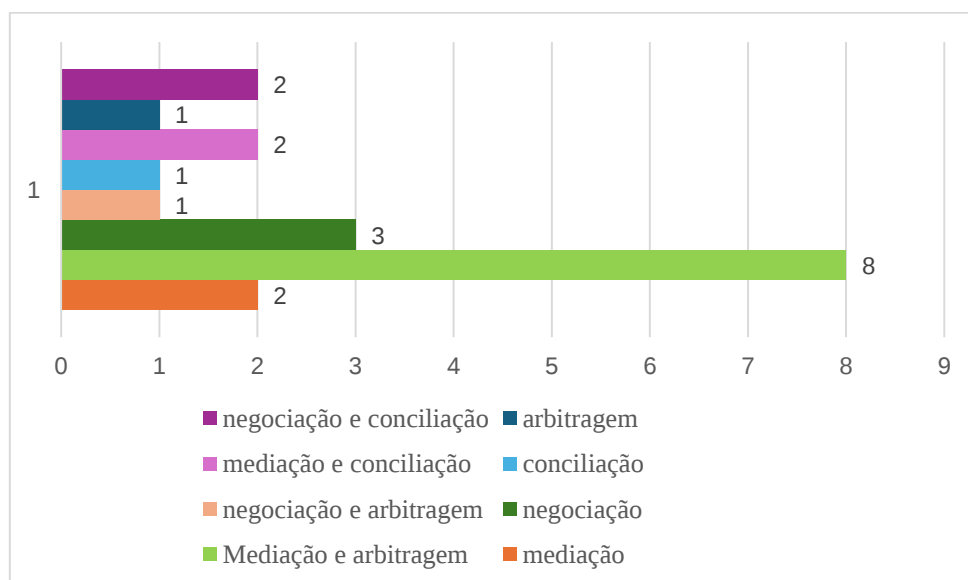


Figura 11-metodos eficazes para gerir conflitos

Fonte: Autora, (2025)

3.1.5.1.Opinião do gestor em relação ao conflito

Questionado sobre o seu entendimento em relação aos conflitos, afirmou saber do que se trata. Em relação as situações conflitantes que tem observado comentou: *Comunicação entre os diferentes sectores; pressão por resultados [...]*.

No quesito causa dos conflitos, este afirma que as principais tem sido a *falta de comunicação eficiente, [...] pressão e estresse*. Quanto as consequências que esses conflitos podem provocar, o gestor deixou a sua opinião mostrando que realmente entende da matéria e fez menção a: *baixa qualidade dos serviços, [...] produtividade*.

Quanto ao papel do gestor diante dos conflitos, o gerente afirma que é fundamental *identificar os conflitos, [...] Medir os conflitos, Buscar soluções construtivas*. Em relação aos desafios enfrentados durante o processo de resolução de conflitos o gerente comenta: *O medo de represálias, [...]*

Em relação as vantagens e desvantagens dos conflitos o gestor discorre que estes *estimulam o diálogo, revela problemas ocultos, aumenta a coesão da equipa*.

3.2. Discussão dos Resultados

Os estudos revelaram que é praticamente impossível haver um ambiente de trabalho que não apresente nenhum tipo de conflito interpessoal. Isso ocorre porque as pessoas têm pensamentos diferentes, crenças diferentes, modos de acção diferentes, além disso, no serviço público, os níveis de cargos e o próprio organograma institucional podem ser observados como uma forma geradora de conflitos (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011; FERNANDES *et al.*, 2015). Os resultados indicaram que os colaboradores já se envolveram em situações conflituosas, mesmo tendo se mostrado indiferente na questão 1, notou-se ao decorrer das respostas que estes tinham entendimento acerca do assunto.

Em relação a faixa etária dos inquiridos verificou-se que na maioria eram jovens, o que revela que as equipas do sector hoteleiro são constituídas pela força jovem conforme a literatura. A maioria dos entrevistados é licenciada, pode ser visto como a realidade encontrada no sector uma vez que este está em constante evolução e exige profissionais cada vez mais preparados.

O estudo evidenciou que o clima de trabalho entre os colaboradores é saudável, isto não exclui a ocorrência dos conflitos no seio organizacional. Como sustenta Fernandes *et al.*, (2015), o ambiente de trabalho é um local com desafios diários e um desses desafios é o convívio interpessoal. Elias (2013) sustenta igualmente a ideia anterior, pode ser que os conflitos demorem a ocorrer, mas em algum momento e por alguma razão as pessoas podem entrar em situações diversas de discordância, o que gera alguma situação conflituante.

A pesquisa revelou que os respondentes concordaram que os conflitos quando mal geridos podem tomar grandes proporções. Esses resultados vão ao encontro de Nascimento; Simões (2011), que defendem que quando são mal administrados, os conflitos se não forem rapidamente resolvidos, acabam ganhando proporções maiores e afectando negativamente o funcionamento das organizações.

As exigências e a pressão no ambiente de trabalho bem como os erros ou a falta de comunicação entre os colaboradores, ou entre gestores e colaboradores são situações que contribuem para desencadear conflitos. Essas circunstâncias são fundamentais para o surgimento alterações comportamentais, estresses e demais ocorrências no trabalho, e

várias delas acabam contribuindo para o surgimento de conflitos (FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008).

O estudo indicou que a maioria dos colaboradores (40%) concordaram que as exigências e pressão contribuem para gerar conflitos.

Autores como Nascimento e Simões em sua pesquisa com 22 colaboradores de duas instituições públicas revelou que na visão dos entrevistados os conflitos são situações inevitáveis, mas que podem ser bem solucionadas quando as partes envolvidas estão dispostas a resolver a situação. Concordando com o presente estudo, onde a maioria (70%) concordaram que os conflitos podem ocorrer por falta de interação entre funcionários e departamento (pergunta 8).

Os resultados indicaram que maioritariamente os inquiridos (50%) mostram-se indiferentes em relação a pergunta 9. Todavia, na perspectiva de Elias (2013) o resultado do conflito se torna positivo quando esse ajuda os indivíduos no encontro de soluções eficientes e inovadoras para realizarem suas actividades quando esses passam por alguma situação conflituosa. Os benefícios dos conflitos nas organizações também são bem vistos quando ajudam a motivar as pessoas a trabalharem em conjunto e quando ajudam no crescimento do setor e da própria instituição.

Um estudo com funcionários do setor público de saúde mostrou que os conflitos tornam o local de trabalho em um ambiente de difícil convivência, hostil e que acaba rompendo vínculos e agravando a saúde física e psicológica dos profissionais (FERNANDES *et al.*, 2015).

Verificou-se que ambientes de trabalho onde prevalecem práticas de comunicação aberta, escuta activa e mediação imparcial apresentam melhores indicadores de produtividade, satisfação e cooperação. Os colaboradores que percebem uma gestão justa e transparente dos conflitos demonstram maior motivação, comprometimento e qualidade no atendimento ao cliente, o que reforça o papel estratégico da gestão de conflitos na competitividade dos empreendimentos turísticos.

Em relação ao anteriormente descrito, os resultados corroboram com boa parte dos entrevistados (90%) que afirmam, quando bem gerenciados os conflitos podem apresentar mudanças benéficas para os envolvidos e o ambiente de trabalho

Questionados sobre os conflitos afectaram a qualidade de vida dos entrevistados e impactarem negativamente os serviços (perguntas 11, 70% e 12, 90%), os resultados indicaram que estes concordam com a afirmativa. Neste contexto, sectores onde os conflitos são evitados, ignorados ou tratados de forma autoritária revelaram níveis mais baixos de desempenho, acompanhados de tensões interpessoais, redução da moral.

Os resultados reforçam a ideia do gestor, que afirma, a comunicação entre os diferentes os diferentes sectores; pressão por resultados influenciam o desempenho provocando baixa qualidade dos serviços e produtividade. Indo ao encontro das respostas do gestor que comenta que dentre as estratégias as mais eficazes são: *identificar os conflitos, medir os conflitos, buscar soluções construtivas*.

Entretanto, esses achados revelam que os resultados confirmam que a gestão eficaz de conflitos é um factor crítico para o desempenho organizacional. No contexto do Hotel Casa Capitão, investir em formação contínua, comunicação interna eficiente e políticas formais de resolução de conflitos mostra-se essencial para fortalecer o clima organizacional e otimizar o desempenho dos colaboradores. Como indicaram as respostas do Gestor os conflitos, *estimulam o diálogo, revelam problemas ocultos, aumenta a coesão da equipa*.

4.CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou que a gestão de conflitos é um factor determinante para o desempenho dos colaboradores em empreendimentos turísticos, evidenciado pelo caso do Hotel Casa Capitão–Inhambane. Observou-se que conflitos, quando mal geridos, podem gerar insatisfação (95%), reduzir a motivação e comprometer a produtividade, impactando diretamente na qualidade do serviço prestado aos clientes e na reputação da empresa. Por outro lado, a adopção de estratégias eficazes de resolução de conflitos, como comunicação transparente, mediação de disputas, treinamento em competências interpessoais e valorização do capital humano, contribui significativamente para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso, motivador e produtivo (conforme comenta o gestor nas perguntas, 2,3 e 4). Concordando com a hipótese (H_1) do trabalho: A gestão de conflitos tem um impacto positivo e significativo no desempenho dos colaboradores do Hotel Casa do Capitão-Inhambane.

Além disso, a pesquisa destacou que as principais causas dos conflitos são a pressão por resultados, comunicação entre diferentes sectores, cargos de confiança e organogramas institucionais. Na visão do Gestor, os conflitos podem constituir em vantagens na medida em que estimulam o diálogo, revela problemas ocultos, aumenta a coesão da equipa, melhora qualidade dos serviços prestados. Isso reforça a ideia de que a gestão de conflitos não deve ser encarada apenas como uma medida corretiva, mas como uma ferramenta estratégica para o crescimento sustentável dos empreendimentos turísticos.

Diante do exposto, o Hotel Casa Capitão–Inhambane poderá não apenas minimizar os impactos negativos dos conflitos, mas também potencializar o desempenho de sua equipe, garantindo maior qualidade no atendimento e consolidando sua posição no mercado turístico. Estudos desta natureza não devem parar por aqui, pois esta temática, a metodologia, são de extrema importância para a comunidade académica e empreendimentos turísticos.

Recomendações

Da pesquisa realizada e em função das constatações levantadas, foram avançadas as algumas recomendações, que visam fornecer subsídios práticos para gestão do Hotel Casa do Capitão quanto para futuros estudos académicos, ademais seguem abaixo:

- Programar a capacitação dos gestores e colaboradores, focando em comunicação assertiva e inteligência emocional.
- Identificar e solucionar os conflitos, garantindo transparência e equidade no tratamento das situações.
- Incentivar valores como respeito, colaboração e empatia, fortalecendo a coesão da equipe e prevenindo o surgimento de conflitos recorrentes.
- Estimular a comunicação e cooperação entre sectores para reduzir mal-entendidos e aumentar a eficiência operacional.

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASSIS Ana Flávia e STRAUB Adriana. (2016). *Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências*. Rev. FAE, Curitiba, v.19, n.2, jul/dez, p.220-231.
2. BERG, Ernesto Artur (2012). *Administração de conflitos: abordagens praticas para o dia a dia*.1º edição. Curitiba. Juruá.
3. CARMO, A., e ESTEVENS, A. (2008). *O conflito social e a construção da cidadania no espaço urbano*. e- cadernos CES, (02).
4. CAVALCANTI, Antônio L. M. (2006) *O Gestor e o Seu Papel na Gestão de Conflitos: Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino..* 120f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.
5. CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2.ed. Rio de Janeiro. Elsevier,
6. COSTA, Adriana Maria Rangel. (2021). *A Gestão de Conflito enquanto Processo Relacional de Crescimento: Uma reflexão..* Universidade Fernando Pessoa Porto, 2021.
7. CUNHA, P. e LEITÃO, S. (2021). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.
8. DA SILVA FARIAS, Cassiana Santos et al. (2019). *Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: um estudo no oeste da Bahia*. Revista Valore, v. 4, p. 259-276.
9. DIMAS, I.; LOURENÇO, P.; MIGUEZ, J. (2005). *Conflitos e desenvolvimentos nos grupos e equipes de trabalho: uma abordagem integrativa*. In: Psychologica, 38, pp. 103-119.
10. Druker, P. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. (2ª ed). Makron Book.
11. ELIAS, Lidiane. (2013) *A importância da gestão de conflito nas relações de trabalho: um estudo de caso na secretaria de saúde de Biguaçu/SC*. 2013. Florianópolis: UFSC, Coleção Gestão da Saúde Pública Vol. 8, p. 145.
12. FERNANDES, Helen Nicoletti, et al. (2015) *Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família*. J. res.: fundam. care. online. jan./mar. 7(1):1915-1926

13. FERRO, A.S; ANTUNES, A.A. (2014). *Relações Interpessoais no Serviço Público: o poder, o conflito e a negociação*. Observatório em Debate, n. 1, set.
14. FRATUCCI, A. C (2009). *Refletindo Sobre a Gestão dos Espaços Turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo*. Turismo em Análise, 20 (3), 391-408.
15. GIL, Antônio C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* 5. ed. São Paulo: Atlas,
16. GIL, Antônio Carlos. (2011). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo. Editora Atlas.
17. Lima, N. M. (2014). *Gestão de conflitos nos jogos de empresas*. Revista LAGOS - UFF, 2(2), 58–72.
18. MACINTYRE, Scott Elmes (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais*. Analise psicológica. Lisboa, v 25, n 2, p 295-305, jun.
19. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. (2011) *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica*. 6. ed. São Paulo: Atlas,
20. NADLER, J. T., & LOWERY, M. R. (2009). *Capítulo 2: expressão emocional, gênero, personalidade e comportamentos apropriados para o local de trabalho*. In: NM Ashkanasy, CEJ Härtel, e WJ Zerbe, WJ (Eds.). *Emoções em grupos, organizações e culturas*, v. 5, p. 23-43,
21. NASCIMENTO, Lays et al (2023). *A natureza multifatorial da gestão de conflitos no ambiente organizacional: O Estado da Arte*. Perspectivas em gestão e conhecimento, João Pessoa, v. 13, número especial, p. 162-177, jul. 2023.
22. NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado (2011). *Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu-RJ*. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 4, p. 585-604, out./dez..
23. OLIVEIRA Caio Victor da Conceição, RIBEIRO Franciely da Silva e DOS SANTOS Solange Maria (2023). *Gestão de conflitos no ambiente de trabalho*. Centro universitário brasileiro - Unibra bacharelado em administração.
24. OLIVEIRA Iris Inocência De (2014). *O papel da gestão nas relações organizacionais*. ASSIS/SP

25. PAPUDO, R. M. (2005). *“Tipos de conflitos de gestão urbana existentes no distrito de Lisboa: os exemplos do Montijo e de Torres Vedras.”* X Colóquio Ibérico de Geografia, 1-15.
26. PAULINO, Ivani Maria (2019). *Conflitos interpessoais no serviço público: suas causas e consequências..* Administração Curso de Especialização (Lato Sensu) em Gestão Pública Municipal Universidade de Brasília Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas Departamento de Brasília.
27. Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações - Teoria e Prática.* (2º ed.) Edições Silabo.
28. REZVANI, Azadeh; BARRETT, Rowena; KHOSRAVI, Pouria (2018). *Investigando as relações entre inteligência emocional da equipe, confiança, conflito e desempenho da equipe.* Team Performance Management: An International Journal,.
29. ROBBINS, Stephen, P. (2005). *Conflito e negociação.* In: _____. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,. cap. 14, p. 325- 347.
30. RODRIGUES, A. B. (1999). *Turismo. Desenvolvimento local.* São Paulo: Hucitec.
31. SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.(1999) *Conflito e negociação.* In:____. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, cap. 17, p. 267-294.
32. SILVA, Marcos Aurélio Da (2015). *Administração de conflitos.* Assis.
33. SOUSA, Alessandro Marques de; BRELÀZ, Gabriela DE (2024). *Conflitos organizacionais: conceitos e estratégias de solução.* Julho.
34. VAINER, C. B. (2011) *Conflito: a alma de uma cidade.* Consultado em 23 de Abril de 2022.
35. VIANNA, Vânia Alves. (2013) *Gestão de pessoas; módulo 5.* – Brasília: ENAP/DDG,. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO.

APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A – Questionário para os Colaboradores



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Departamento de Turismo

Prezados, meu nome é Laxími Aly Pais, eu sou aluna do curso de Gestão de Mercados Turísticos da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane - Universidade Eduardo Mondlane. Esta é uma pesquisa acadêmica, parte importante do meu Trabalho de Fim do Curso e o seu objetivo principal é compreender a ocorrência dos conflitos e seu impacto no desempenho dos colaboradores no Hotel Casa do Capitão. As informações são para fins meramente acadêmicos.

Para preencher o guião de entrevista coloque **X** nos espaços em branco

Parte 1: Perfil do Entrevistado

Sexo

Masculino_____ Feminino_____

Idade

20 à 30 anos _____ 35 à 40 anos _____ 45 à 50 anos_____ 50 à 55 anos _____ 60 anos
ou mais _____

Nível de escolaridade

Básico_____

Licenciatura_____

Mestrado_____

Outro:_____

Estado Civil

Solteiro_____ Casado_____ Divorciado_____

Parte 2: Percepção sobre Conflito

Conflito é a “existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”(Chiavenato, 2004, p. 376)

1- Já presenciou ou se envolveu em algum tipo de conflito ou desentendimento no seu trabalho?

Sim_____ Não_____ Não sei responder_____

2 - Existe um clima de respeito entre os colegas em seu ambiente de trabalho?

Discordo totalmente_____ Discordo parcialmente_____ Indiferente_____ Concordo parcialmente_____ Concordo totalmente_____

3 - Os conflitos existentes no ambiente de trabalho podem ser evitados?

Discordo totalmente_____ Discordo parcialmente_____ Indiferente_____ Concordo parcialmente_____ Concordo totalmente_____

4- A mediação de conflitos é necessária e ajuda a encontrar soluções adequadas para controlar a situação?

Discordo totalmente_____ Discordo parcialmente_____ Indiferente_____ Concordo parcialmente_____ Concordo totalmente_____

5- Os conflitos podem ganhar enormes proporções quando mal administrados?

Discordo totalmente_____ Discordo parcialmente_____ Indiferente_____ Concordo parcialmente_____ Concordo totalmente_____

6- As exigências e a pressão no ambiente de trabalho são factores desencadeantes dos

Conflitos?

Discordo totalmente_____ Discordo parcialmente_____ Indiferente_____ Concordo parcialmente_____ Concordo Totalmente_____

7- A escassez de recursos contribui para a ocorrência de conflitos?

Sim____ Não____ Indiferente____

8- Os conflitos ocorrem por falta de interação entre os funcionários/ departamentos?

Discordo totalmente ____Discordo parcialmente____ Indiferente____Concordo
parcialmente ____Concordo totalmente

9 - Outras situações que contribuem para gerar conflitos dentro das organizações são os organogramas institucionais e os cargos de confiança?

Sim____ Não____ Indiferente____

10 - Quando bem gerenciados os conflitos podem apresentar mudanças benéficas para os envolvidos e o ambiente de trabalho?

Discordo totalmente____ Discordo parcialmente____ Indiferente____Concordo
parcialmente____Concordo totalmente____

11 - Conflitos no ambiente de trabalho também afetam a qualidade de vida?

Discordo totalmente____Discordo parcialmente____Indiferente____ Concordo
parcialmente____ Concordo totalmente____

12 - Conflitos no ambiente do trabalho impactam negativamente os serviços prestados?

Discordo totalmente____Discordo parcialmente____Indiferente____Concordo
parcialmente____ Concordo Totalmente____

13- A Competitividade, Colaboração Evitamento, Acomodação e Compromisso são essenciais para gerir os conflitos no ambiente de trabalho?

Sim____ Não____ Indiferente____

14 - Quais metodos são eficientes e eficazes para gestão dos conflitos no ambiente de trabalho? Marque apenas dois (2)

Negociação____ Mediação____ Arbitragem____ Conciliação

Fonte: Adaptado de Paulino (2019) *Agradeço a disponibilidade e gentileza, sua colaboração irá gerar conhecimento e auxiliar novas pesquisas.*

Apêndice B- Questões de entrevista para o Gestor/Gerente.

Conflito é a “existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se” (Chiavenato, 2004, p. 376)

1- Já presenciou ou se envolveu em algum tipo de conflito ou desentendimento no seu trabalho?

Sim_____ Não_____ Não sei responder_____

2- Quais as situações de conflitos que normalmente observa no ambiente de trabalho?

3- Quais são as causas desses conflitos?

4- Quais são as conseqüências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa?

5- Qual é a actuação do gerente/gestor diante dos conflitos existentes em sua equipe?

6 - Durante a actuação para resolução dos conflitos encontra/ou algum tipo de dificuldade?

Quais são?_____

7- Se é que existem, quais são as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar?

8- Outras observações sobre conflitos que pode perceber junto a sua equipe?

Agradeço a disponibilidade e gentileza, sua colaboração irá gerar conhecimento e auxiliar novas pesquisas.



Figura 1- Hotel Casa do Capitão

Fonte: Autora, (2025)

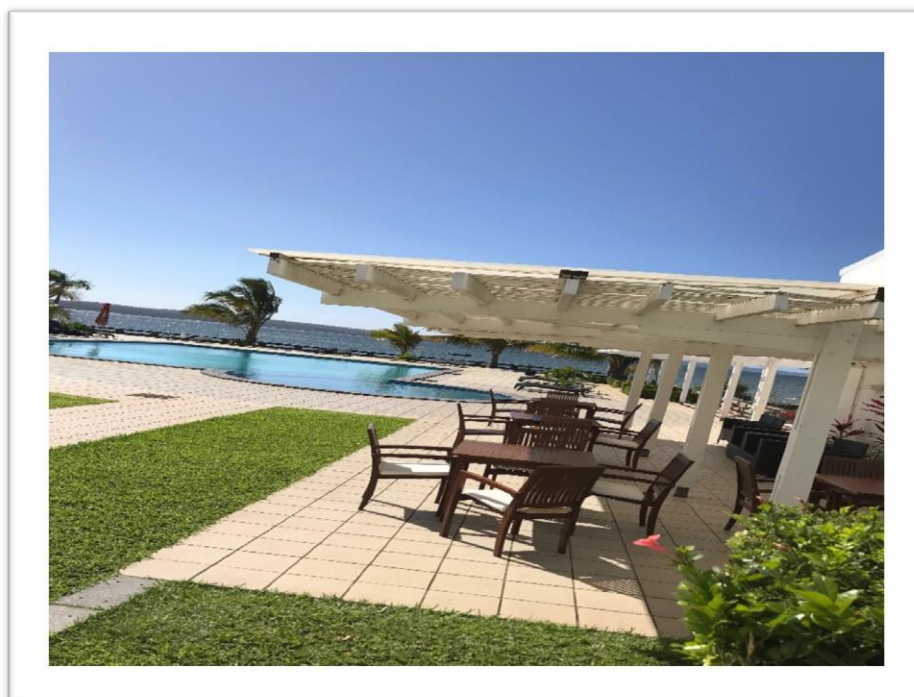


Figura 2- Vista da Piscina do HCC

Fonte: Autora, (2025)

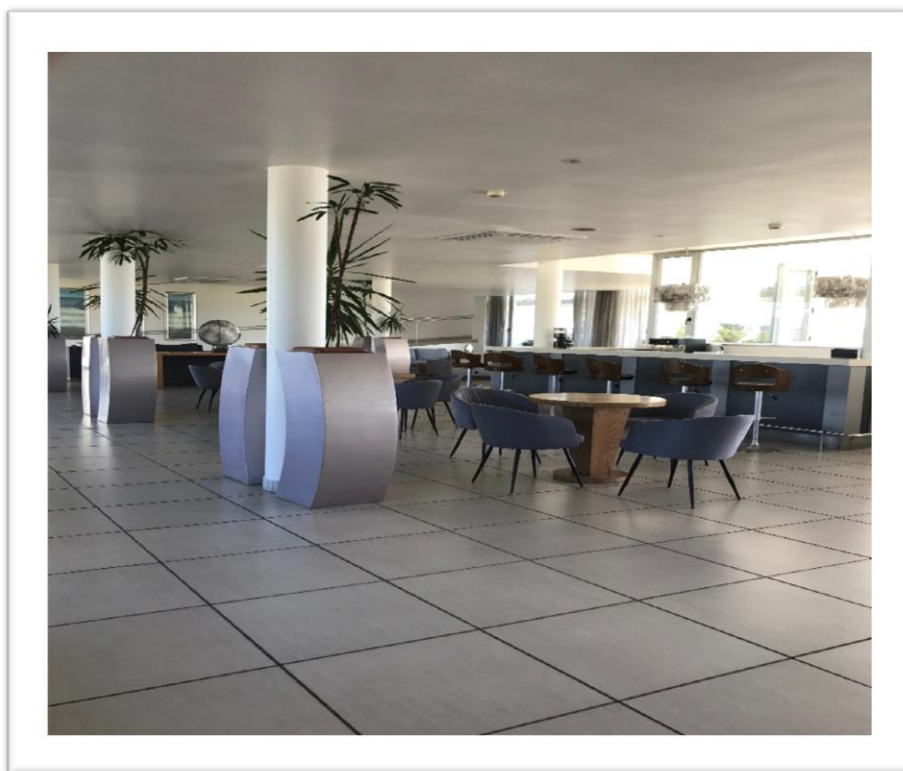


Figura 3- Parte Interna do HCC

Fonte:
Autora,
(2025)



Figura 4- Área de Lazer

Fonte: Autora, (2025)



Figura 5- Acesso ao Restaurante



Figura 6; 7- Vista de Cima e frontal. Fonte: Google Earth; Autora, (2025)



Figura 8- Área de lazer 2.

Fonte: Autora, (2025)



Figura 9- Logotipo do HCC.

Fonte: Autora, (2025)



Figura 10- Acesso a sala de Conferência. Fonte: Autora, (2025)



Figura 11- Trabalho de Campo.

Fonte: A Autora (2025)


UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Credencial

Para fins achados convenientes, está devidamente credenciado(a) o(a) estudante
Laximi Aly Pais do Curso
 de Licenciatura em Gestão de Mercados Turísticos titular do
 cartão de estudante nº 20193201 a proceder trabalhos
 curriculares no âmbito da cadeira de Trabalho de fim de curso
 nos seguintes locais:

1. Instituto Industrial e comercial
2. Eduardo Mondlane Hotel Escola.
3. Hotel Casa do Capito.
4. _____

Inhambane, 06 / 08 / 2025

Os Docentes da cadeira
Prof. E. Bande

A Diretora (procuradora Graduação)

 dra. Ágata Eduardo
 MONDLANE
 /Assistente Universitária

Av. Samora Machel, Bairro Chaimbe 1, Tel: (+258) 29 220755, Fax: (+258) 29 220622, P. 15
 Inhambane - Moçambique

Figura 12 – Credencial

Fonte: ESHTI, (2025)