



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Monografia Científica

IMPACTO DOS CONFLITOS LABORAIS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: CASO SERVIÇO DISTRITAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS – CHÓKWÈ.

Autor: Valêncio José Lizale

Tutor: Hélio César Sindique

Co-tutor: Orcídio Mendes Hilário Chambal

Lionde, Outubro de 2023



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia sobre análise do impacto dos conflitos laborais no desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Serviço Distrital de Actividades Económicas – Chókwè. Apresentado ao Curso de Gestão de Recursos Humanos, na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Tutor: Hélio César Sindique

Co-tutor: Orcídio Mendes Hilário Chambal

Lionde, Outubro de 2023



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Lizale, Valêncio José. Impacto dos conflitos laborais no Desenvolvimento Organizacional: Caso Serviço Distrital de Actividades Económicas - Chókwè. Monografia de investigação apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Supervisor: Hélio César Sindique
O Juri:
(dr. Hélio Cesar Sindique)

Avaliador1: Sulemane Rungunate
(Sulemane Rungunate, MSc.)

Avaliador2: Burailo António Diogo
(dr. Burailo Diogo)

Lionde, Outubro de 2023

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS.....	i
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	i
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	i
LISTAS DE ABREVIATURAS.....	ii
DECLARAÇÃO.....	iii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problematização.....	2
1.2. Objectivos.....	3
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Estrutura.....	4
CAPÍTULO II:.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. Conflito.....	5
2.2. Gestão de conflitos laborais.....	9
2.3. Desenvolvimento organizacional.....	12
CAPÍTULO III:.....	15
3. METODOLOGIA.....	15
3.1. Abordagem metodológica.....	15
3.2. Quanto aos objectivos.....	15
3.3. População.....	15
3.4. Amostra.....	15
3.5. Técnicas de coleta de dados.....	16
3.6. Análise de dados.....	17

CAPÍTULO IV	18
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	18
CAPÍTULO V	25
DISCUSSÃO DE RESULTADOS	25
CAPÍTULO VI:	29
5. CONCLUSÃO	29
CAPÍTULO VIII:	30
6. RECOMENDAÇÕES	30
CAPÍTULO IX	31
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
APÊNDICES	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tempo de serviço.....18

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conceituação de conflito laboral.....18

Gráfico 2: Destacar conflitos.....19

Gráfico 3: Resultado adquirido.....19

Gráfico 4: Tipos de conflitos.....20

Gráfico 5: Causas dos conflitos.....21

Gráfico 6: Métodos de Resolução22

Gráfico 7: Medidas tomadas.....23

Gráfico 8: Motivos de permanência.....23

Gráfico 9: Consequências dos conflitos no DO.....24

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

GRHX

ISPGX

SDAEXI

DRHXI

DO.....1

RH.....29

LISTAS DE ABREVIATURAS

DRH – Departamento de Recursos Humanos

DO – Desenvolvimento Organizacional.

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISPG – Instituto Superior Politécnico de Gaza

RH – Recursos Humanos

SDAE – Serviço Distrital de Actividades Económicas.



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este Trabalho de Culminação do Curso é resultado da minha investigação pessoal e das orientações dos meus tutores, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, 13 de Outubro de 2023

O estudante

Valêncio José Lizale

(Valêncio José Lizale)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais pelo sacrifício e orações dedicadas ao meu desenvolvimento acadêmico, à minha filha por ter sido ela o principal incentivo para que eu chegasse a este nível. Também é dedicado aos meus irmãos, por terem dado o seu máximo no âmbito da minha formação sendo uma honra ter chegado até aqui e desejando progredir mais na minha carreira profissional.

AGRADECIMENTOS

Em primeiríssimo lugar direccionar os meus profundos agradecimentos à Deus, por ter me cedido essa oportunidade e ter colocado gente que me acompanhou em todas as fases até este nível. Todavia, agradecer profundamente os meus pais (José Lizale e Quitéria Nhacasse) pelo sacrifício cotidiano, apoio, amor, carinho, pelas orações e toda companhia oferecida por eles para que pudesse me formar, considerando que sempre estiveram nos momentos bons e ruins incentivando-me a abraçar novos desafios sem medo algum, buscando o meu progresso profissional. Igualmente, sinto-me muito lisonjeado pelo facto de ser pai de uma menina, pois, é por ela juntamente com a minha família que tenho ganhado mais força de seguir em frente a batalhar, intencionando dar uma vida melhor a ela.

Endereço os meus agradecimentos aos meus legítimos irmãos (Azevedo, Eufrásia, Eltódio e Relton) e meus sobrinhos, pois, sempre estiveram presente na minha vida, foram uns dos meus melhores conselheiros para que pudesse continuar com os estudos, e é por este e os de mais motivos que me sinto bastante abençoado por tê-los.

Agradeço a toda a comunidade do ISPG principalmente os docentes, em especial os meus orientadores dr. Hélio Sindique e dr. Orcídio Chambal pelo acompanhamento dado por eles no âmbito da realização desta pesquisa, desde a fase de protocolo até então e por terem dado o seu melhor sempre que foi preciso. E sinto me agradecido ao MSc. Daniel Muaiela, por ter sido um pai durante a minha formação, dado que, foi ele o director do curso de GRH naquele instante e ter executado da melhor forma os seus deveres sem tirar o mérito aos de mais formadores que estiveram ligados directa ou indirectamente ao meu desenvolvimento académico.

Desde já, agradecer os meus amigos e companheiros (Arjuane, Rocha, Ruben, Nárcio, Leonild, Costeana, Paulo, Eulér, Vicente, etc.) que os considero como irmãos, pois se tornaram minha família mesmo sem ter o mesmo sangue, por terem dado a sua melhor companhia no âmbito da minha licenciatura e por termos batalhados juntos. Sem se esquecer de todos colegas, amigos, familiares e de todo aquele que se envolveu no meu crescimento académico sendo de forma directa ou indirecta.

RESUMO

Com vista a garantir a vantagem competitiva no mercado, as organizações actuais buscam combater os efeitos negativos dos conflitos laborais, tornando-os em oportunidades para a eficiência e a eficácia na realização de actividades institucionais, tendo em conta que, os conflitos são inevitáveis nas instituições, daí que este estudo busca analisar o impacto de conflitos laborais no Desenvolvimento Organizacional, caso concreto do SDAE – Chókwè. Por sua vez, os mesmos são uma ameaça para as organizações em que estão inseridos, pois interessa a sua resolução para a satisfação das partes envolvidas e para que se garanta um ambiente de trabalho tranquilo e harmonioso no âmbito laboral. A pesquisa é baseada numa abordagem qualitativa de carácter descritivo envolvendo vinte e seis (26) colaboradores que representavam o tamanho de amostra da população alvo. Para sua fundamentação teórica recorreu-se à revisão da literatura, sendo que os dados foram recolhidos pelo meio da entrevista e questionário, tendo se usado os pacotes de IBM SPSS Statistics versão 21 e Excel para o seu processamento. Deste modo, constatou-se a existência de casos pessoais e grupais causados pelas redes informais, condições de trabalho, desentendimento no âmbito das actividades, comportamentos individuais, diferenciação de personalidades e meta, falta de coesão, colaboração entre equipas, liderança, insuficiência de equipamentos, entre outros. E para sua resolução tem se recorrido à acção directa não violenta, conciliação social, arbitragem e mediação. Esses métodos trazem efeitos positivos assim como negativos, pelo facto de se tratar de casos muito complexos e por falta de competências por parte dos responsáveis do DRH. Igualmente, concluiu-se que a organização tem mais que a metade dos casos não resolvidos o que se traduz em implicações desfavoráveis na realização de tarefas individuais assim como coletivas causando até demissões. Embora haja alguns pontos construtivos trazidos pelos conflitos laborais, os mesmos têm impactado negativamente no desenvolvimento organizacional pelo facto de não existir uma gestão clara na instituição, portanto a sua existência não deixa de ser preocupante, dado que, o DO está voltado às equipas. Deste modo, há necessidade de se criar um sistema de gestão estratégica de conflitos laborais no âmbito organizacional.

Palavras chaves: Conflitos Laborais, Gestão, Chókwè, Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

To secure competitive advantage in the market, the current organizations seek to combat the negative effects of labor conflicts and turning them into opportunities for efficiency and effectiveness in carrying institutional activities, knowing that conflicts are inevitable in institutions, the objective of this study was to analyze the impact of labor conflicts, in case of SDAE – Chókwè, sometime they are a threat to the organizations in which they're inserted, they resolution is important to the satisfaction of the parties involved and to ensure a peaceful and harmonious work in the workplace. To carry out this search used a qualitative descriptive approach involving twenty-six (26) employees representing the sample size of the target population. For its theoretical basis was used a literature review, the information were collected in base of interviews and questionnaires, using the IBM SPSS Statistics version 21 packages and Excel for processing. Where, found a personal and group cases caused by informal information, working conditions, disagreement in workplace, individual behaviors, differentiation of personalities and/or goals, lack of cohesion, collaboration between teams, leadership, lack of equipment, between others. For their resolution its used non-violent direct action, social conciliation, arbitration and mediation, these methods bring positive as well as negative effects, due to the fact that they are very complex cases and due to the lack of competences on the part of those responsible for the HRD. Likewise, it was concluded that the organization has more than half of the cases unresolved, which translates into unfavorable implications for carrying out tasks, even causing dismissals. Although there are some constructive points brought about by labor conflicts, they have had a negative impact on organizational development due to the fact that there is no clear management in the institution; therefore their existence is still worrying, given that the OD is focused on teams. Therefore, there is a need to create a strategic management system for labor conflicts at the organizational level.

Keywords: Labor Conflicts, Management, Chókwè, Organization Development.

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Apesar dos diversos sentidos que o termo conflito adquiriu, vários temas comuns estão presentes na maioria das suas definições. Ele precisa ser percebido pelas partes envolvidas, isto é, a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da sua existência, há um acordo geral de que ele não existe. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação. Esses factores estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito. O mesmo pode gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os colaboradores trabalhem em equipa. Entretanto, também tem um lado positivo, menos conhecido.

Desde o surgimento de várias transformações políticas, culturais e sociais notados no decorrer da vida humana, surgiu também a necessidade de tornar as organizações cada vez mais produtivas e competitivas. Por esta razão, os líderes organizacionais passaram a analisar, avaliar e identificar os problemas enfrentados pelas suas organizações na aceitação e adaptação de mudanças, de modo a perceber as dificuldades e necessidades individuais dos colaboradores inseridos nelas. Com essa necessidade surgiu também a de interpretar os conflitos laborais, visto que, é um dos problemas que sempre apoquentam as organizações. Com este estudo pretende-se analisar o impacto de conflitos laborais nas organizações, principiando uma abordagem alusiva às influências dos mesmos no ambiente de trabalho.

No entanto, sabe-se que as organizações são compostas por diversos recursos incluindo os humanos, e esses possuem costumes culturais, crenças e hábitos diferentes um dos outros, assim, tornando-as em fontes inevitáveis de conflitos que podem ser traduzidos pela discordância entre colaboradores e podem afectar o clima, assim como a motivação e consequentemente o desenvolvimento organizacional. Pois, de acordo com French e Bell (1995 apud Dellagnelo, 2011), o Desenvolvimento Organizacional é um esforço de longo prazo, liderado e apoiado pela alta administração para melhorar os processos de visão, aprendizagem e resolução de problemas, por meio de gestão contínua e cooperativa da cultura organizacional.

Para Ferreira, Reis e Pereira (1997), o DO não objectiva solucionar problemas emergenciais ou rotineiros, mas consiste em um projecto de mudança, elevando o nível de eficácia no cumprimento da missão e aumentando de modo consistente os resultados da organização, criando desta forma uma ligação com a gestão de conflitos, que visa reduzir ou minimizar os

efeitos negativos de uma dada situação conflituosa e trazer resultados positivos para as partes conflitantes, de modo que, as mesmas possam trabalhar em equipa no alcance das metas.

Os conflitos existem desde o início da humanidade, os mesmos são a fonte de ideias opostas entre os indivíduos, podendo levar à discussões abertas sobre determinados assuntos, o que permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vistas, portanto, nalgumas vezes as situações conflituosas são necessárias nas organizações.

Dentro das organizações, deparamo-nos com diferentes opiniões e necessidades, e a maneira como encaramos essas diferenças e necessidades leva-nos à um modo construtivo de resolução dos mesmos. Dependendo do modo de gestão, podem ser visto como vantagem ou desvantagem, ou seja, construtivos ou destrutivos podendo ser uma fonte de maior produtividade, criatividade e de mudança.

1.1.Problematização

É do conhecimento geral que as organizações são fontes inevitáveis dos conflitos, visto que, eles fazem parte do cotidiano enquanto seres sociais em constante convívio com os outros. A existência deles pode não ser prejudicial, tendo em conta que, promovem o crescimento ou a evolução e o desenvolvimento, a sua extinção não seria de modo algum benéfica tanto para o colaborador assim como para a própria organização. E por sua vez, os mesmos podem ser uma ameaça para as corporações em que estão inseridos, pois interessa a sua resolução para satisfação das partes envolvidas e para que se garanta um ambiente de trabalho tranquilo e harmonioso, de modo a se alcançar objectivos e metas, garantindo o desenvolvimento organizacional eficiente, cujo objectivo é aperfeiçoar valores e estruturas organizacionais a partir de factores internos e externos.

Contudo, o que define a positividade e a negatividade de um conflito é a sua gestão, pois, a má gestão dos mesmos pode gerar problemas de saúde física e mental como depressão e estresse, o alto nível de rotatividade causando a perda de talentos através de demissões, a desmotivação, os ruídos ou mesmo o bloqueio da comunicação interna ocasionando a baixa produtividade, a falta de comprometimento dos colaboradores, bem como a falta de coesão do grupo. À vista disso, destacou-se no SDAE a comunicação inadequada, índice elevado de redes informais que resultam em discórdias entre colaboradores.

Todavia, nem todas organizações consideram a gestão de conflitos como um factor de sucesso para o seu desenvolvimento, pois para algumas importa só evitá-los ou mesmo negligenciar a existência deles. Diante disso, coloca-se a seguinte questão: *de que forma os conflitos*

laborais influenciam no desenvolvimento organizacional do Serviço Distrital de Actividades Económicas – Chókwè?

1.2.Objectivos

1.2.1. Geral

- ✓ Analisar o impacto dos conflitos laborais no desenvolvimento organizacional.

1.2.2. Específicos

- ✓ Descrever os tipos de conflitos laborais existentes no SDAE.
- ✓ Identificar os principais factores dos conflitos dentro da instituição.
- ✓ Mencionar as práticas usadas na resolução dos conflitos no SDAE.
- ✓ Identificar as influências dos conflitos laborais no desenvolvimento organizacional do SDAE – Chókwè.

1.3.Justificativa

Optou-se em desenvolver esta temática devido a necessidade de tornar as organizações cada vez mais produtivas e competitivas consoante as exigências actuais do mercado em que operam, visto que, ao compreenderem a verdadeira influência dos conflitos e saberem lidar com os mesmos poderão transformá-los em oportunidades. E pelo facto de algumas não compreenderem a relevância dos tais e da sua gestão como um factor vital para o seu sucesso e desenvolvimento.

A presente pesquisa poderá beneficiar os gestores e as organizações moçambicanas e as de mais de uma gestão estratégica dos conflitos laborais, de modo a reduzir os efeitos negativos e evitar greves desnecessárias ou falências. O mesmo estudo poderá despertar as atenções da sociedade em geral na interpretação actual dos conflitos, dado que, já não se considera como algo danoso conforme era visto nas décadas de 1930 e 1940, pelo contrário os actuais líderes devem buscar manter um nível suficiente para que haja melhor desempenho.

Estudar o impacto dos conflitos laborais no desenvolvimento organizacional numa das instituições citadas na cidade de Chókwè é bastante importante para a sociedade em si daquela cidade, pois, a mesma conta tantas organizações e dentro delas são vivenciados esses tipos de casos. Importa referir que este estudo terá um impacto não só a nível social, porém, também a nível profissional e académico, dado que o mesmo poderá servir de manual a ser usado pelas futuras gerações interessadas em pesquisar o mesmo tema, isto é, os futuros pesquisadores do tema em causa poderão recorrer a este estudo para obtenção de conceitos, dando a luz a novas percepções daquilo que é o conceito actual dos conflitos e da sua gestão em Moçambique para o mundo em geral.

1.4.Estrutura

O trabalho está estruturado em capítulos, tendo o primeiro composto pela parte introdutória do estudo e de seguida o da revisão da literatura, no qual são apresentados os conceitos e teorias relacionados com o tema em estudo; por conseguinte sucede o capítulo da metodologia onde são apresentados procedimentos que foram usados para elaboração do trabalho final e por fim os capítulos que seguem resumem apresentação dos resultados, discussão de resultados, conclusão, recomendações, referências bibliográficas e apêndices respectivamente.

CAPÍTULO II:

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conflito

De acordo com Ferreira (1996 apud Figueredo, 2012), o termo conflito origina do latim “*conflictus*”, cujo significa embate dos que lutam; discussões acompanhadas de injúrias e ameaças; desavenças; guerras, combates, colisões, choques; o elemento básico determinante da acção dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças. Segundo Beck (2009) referido pela mesma autora, as discordâncias assim como os conflitos existem desde o início da humanidade, sendo que fazem parte do processo de vida do Homem, e são necessários para o desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida e personalidades distintas.

Na visão de Dubrin (2003) e Argyris (1979) citados por Farias, et al. (2014) o conflito é um processo de oposição e confronto, podendo ser individual ou grupal nas organizações, tem seu início quando as partes envolvidas exercem poder de busca de metas ou objectivos valorizados obstruindo o progresso de uma ou várias metas de outras partes envolvidas. Ele ocorre quando um indivíduo não consegue agir em uma dada situação, suscitando uma paralisia no processo, e, conseqüentemente, uma redução da efectividade de seu trabalho, constituindo-se em um problema para o gestor, já que tal procedimento retardará sua capacidade de gerar resultados. O mesmo é um processo trivialmente percebido em organizações públicas ou privadas.

Para Chiavenato (1993 apud Nhamuave, 2016), conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos que conduzem a tensões. Portanto, sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, há necessidade de se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus antónimos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição o que significa conflito. Nesta visão o conflito é a condição geral do mundo animal.

Para Caetano e Vala (2007 apud Silva R. C., 2015) compreendem um conflito como um processo no qual um esforço é desenvolvido cuja finalidade é eliminar os esforços de outrem, através de alguma forma de barreira ou bloqueio que poderá resultar na frustração do atingido, em contrapartida o atingido tende a reagir perante a situação. Ou seja, conflito laboral é uma luta entre indivíduos ou grupos por um resultado favorável individual ou grupal, que sendo

atingido impossibilita os restantes de terem êxito, originando rivalidades dentro duma organização.

2.1.1. Efeitos positivos e negativos dos conflitos

De acordo com Chiavenato (2004), os conflitos podem trazer uns resultados positivos ou negativos, esses resultados dependem de vários factores, a partir do motivo do conflito até a forma como foi tratado. O autor destaca alguns efeitos positivos e negativos resultantes dos conflitos a saber:

Efeitos positivos: os conflitos despertam sentimentos e energia grupal, fazendo com que o grupo busque meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também estimulam a coesão intragrupal, e por vezes chamam atenção para os problemas que existem, que sendo tratados com eficácia podem evitar problemas maiores no futuro.

Efeitos negativos: os conflitos podem provocar consequências indesejáveis para o funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, tensão e hostilidade nas pessoas, que prejudicam tanto o desempenho das tarefas como bem-estar das pessoas. Visto que, geralmente desperdiça-se tanta energia na resolução dos conflitos que poderia se direcionada para o trabalho e neste processo podem surgir comportamentos prejudiciais à cooperação e relacionamentos entre as pessoas.

2.1.2. Conflito funcional versus conflito disfuncional

De acordo com a literatura, é notório que nem todo conflito é autodestrutivo e prejudicial. No entanto, Robbins (2009) afirma que existe conflito funcional e disfuncional. Considerando casos funcionais ou construtivos aqueles que apoiam os objectivos do grupo, melhorando o seu desempenho. Por outro lado, existem problemas disfuncionais ou destrutivos que são aqueles que em vez de melhorar o desempenho grupal, servem para atrapalhar grupo. O mesmo autor afirma que para compreender a diferença entre um conflito funcional e um conflito disfuncional precisamos observar o tipo de conflito. Tendo em conta que existem três tipos a saber:

Conflito de tarefa: este está relacionado ao conteúdo e aos objectivos do trabalho. O mesmo torna-se funcional quando há um nível baixo a moderado do mesmo, pois, demonstra consistentemente um efeito positivo no desempenho grupal por estimular a discussão de ideias que ajudam o trabalho em equipa.

Conflito de relacionamento: este está ligado às relações interpessoais e são quase sempre disfuncionais. Pois, aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais relacionadas aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidades e reduzem a compreensão mútua e consequentemente impedem a realização das tarefas da organização.

Conflito de processo: este conflito relaciona-se às formas como o trabalho é realizado. Para que o mesmo seja funcional ou produtivo é necessário que o seu nível seja baixo. Ou seja, a discussão intensa sobre quem deve fazer o quê torna-se disfuncional na medida em que gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumenta o tempo de realização das tarefas e leva os membros a trabalhar com propósitos difusos.

2.1.3. Tipos de conflitos laborais

Segundo Chiavenato (2004), quanto à tipologia o conflito pode ser interno ou externo. O interno, ou intrapessoal dilemas de ordem pessoal. E o externo envolve diversos níveis de actuação como: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intra-organizacional e interorganizacional.

- ✓ **Conflito intrapessoal**, este tipo de conflito é também chamado de conflito interno e é definido como uma crise interna que desenvolve-se na mente de um único indivíduo e tem como principal causa as depressões causadas por frustrações. Este envolve a pessoa isoladamente.
- ✓ **Conflito interpessoal**, é aquele que ocorre entre duas ou mais pessoas que possuem opiniões ou objectivos divergentes. Este tipo de conflito é caracterizado pelo esforço feito por uma das partes envolvidas em impor sua vontade, em defesa dos seus interesses, sobre a outra parte.
- ✓ **Conflito intragrupal**, este ocorre entre duas ou mais pessoas de um mesmo grupo. Este conflito pode envolver membros de uma certa família ou de uma certa equipa de trabalho e, geralmente, este tipo de conflito resulta de diferenças individuais que acabam afectando o grupo em geral.
- ✓ **Conflito intergrupar** acontece entre dois ou mais grupos de pessoas, departamentos ou organizações, a desavença entre dois sectores de uma dada empresa que são interdependentes, mas com funções diferentes ou a desavença de duas empresas que pode resultar através da competitividade no mercado em que ambas operam.

Segundo o mesmo autor, o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade podendo ser: percebido, experimentado ou manifestado.

Conflito percebido ou latente: quando as partes envolvidas apercebem-se da existência do conflito, visto que sentem que os seus objectivos são dos outros e que há oportunidades de interferência ou bloqueio.

Conflito experimentado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, medo, raiva, desabono entre os conflitantes, também chamado de conflito velado por não ser manifestado externamente com clareza.

Conflito manifestado: quando é expresso por meio de comportamento de interferência activa ou passiva. O mesmo é tido como um conflito aberto.

2.1.4. Processo do conflito

Na visão de Robbins (2009), o processo do conflito pode ser visto como um processo de cinco estágios ou etapas que são:

Estágio I: oposição potencial ou incompatibilidade – a primeira etapa do processo do conflito é a presença de condições que criam oportunidades para o seu surgimento. Essas condições podem ser consideradas como fontes ou causas dos conflitos e subdividem-se em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

Estágio II: cognição e personalização – se as condições existentes no “Estágio I” afectam negativamente o interesse de uma das partes, o potencial de oposição ou de incompatibilidade se realiza neste segundo estágio. As condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afectadas por ele e ambas partes estiverem conscientes disso, entretanto, o facto de um conflito ser percebido não significa que será personalizado.

Estágio III: intenções – segundo o autor, as intenções ficam entre as emoções e percepções e o comportamento explícito dos envolvidos. O mesmo salienta que houve a necessidade de separar as intenções em um estágio próprio porque é preciso inferir as intenções dos outros para saber como responder ao seu comportamento. Pois, muitos conflitos são provocados simplesmente porque uma das partes infere imprecisamente as intenções da outra.

Estágio IV: comportamento – neste estágio, os conflitos tornam-se evidentes, visto que, este estágio inclui as declarações, as acções e as reacções dos conflitantes. comumente, esses comportamentos são tentativas explícitas de implementar as intenções de cada uma das partes envolvidas no conflito, razão pela qual a maioria das pessoas quando pensa em conflito tende a pensar neste estágio. Mas os comportamentos possuem uma qualidade de estímulo que os

diferencia das intenções. Como resultado de cálculos errados ou de acções pouco habilidosas, os comportamentos explícitos às vezes são desviados de suas intenções originais.

Estágio V: consequências – o jogo de acção e reacção entre as partes de um conflito visto no estágio IV resultam em consequências. Podendo ser funcionais ou construtivos, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo; ou disfuncionais ou destrutivos, quando atrapalham o desempenho do grupo ou dos conflitantes.

2.2. Gestão de conflitos laborais

De acordo com Mataruca (2004), gestão de conflitos laborais é um conjunto de técnicas e ideias cujo objectivo primordial é reduzir os efeitos negativos de uma certa situação conflituosa e trazer resultados positivos para as ambas partes envolvidas, e o maior desafio deste processo é descobrir a principal fonte do mesmo. É tida como um conjunto de procedimentos eficientes atinentes á minimizar os conflitos desnecessários e tornar os mesmos em uma forma de maximizar a produtividade.

Para Silva R. C. (2015), a gestão de conflitos, é bastante importante nas corporações, embora o conceito e aplicação de “resolução de conflitos”, seja antigo, no mínimo, pode-se imaginar que o conceito não era empregado de maneira mais correcta, simplesmente pela abordagem da antiguidade, de que eram destrutivos, devendo ser extinguidos, sendo assim não extraindo seu potencial gerador de oportunidades.

Para Fiorelli (2003), é bastante fundamental nos dias actuais que os conflitos sejam geridos, de modo a buscar resultados construtivos que refletem nas organizações como forma de novas ideias, gerar discussões abertas dos variados assuntos, desenvolver diferentes pontos de vistas e interesses. Inclui-se nessa gestão, o aprimoramento de uma boa comunicação, para que não haja entendimento equivocado de cada situação, experiências anteriores com conflitos para toma-las como base prática, estratégias e técnicas, para serem aplicadas no dia a dia para cada tipo de situação pelo profissional competente.

Maxwell (2007), compara o conflito com a morte e os impostos, uma vez que ninguém consegue se livrar desses dois citados e a único jeito de evitá-los seria se isolar de todos os habitantes da Terra o que é impossível. Podemos entender então que o que determinará o sucesso ou o fracasso na resolução de um conflito será a maneira como lida com os tais. O mesmo autor afirma também que o momento de agir é tão importante quanto agir de maneira certa, ou até mesmo saber quando não agir pode ser importante, sendo assim os envolvidos

assim como os gestores devem estar preparados para conseguir bons resultados dessas situações.

2.2.1. Técnicas de resolução de conflitos.

Para Chiavenato (2004) a escolha da técnica que evitará ou amenizará situações conflituosas influencia no resultado do conflito, que pode ser funcional ou disfuncional, portanto destaca três (03) maneiras mais conhecidas de resolução dos conflitos que são:

- i. ***Resolução ganhar-perder:*** quando se trata de competição, onde uma das partes ganha e a outra perde;
- ii. ***Resolução perder-perder:*** quando as partes envolvidas comprometem-se a perder, visto que, não entram em um acordo, e as duas perdem;
- iii. ***Resolução ganhar-ganhar:*** quando as partes conflitantes encontram uma solução benéfica para ambas através de colaboração das mesmas e as duas ganham.

2.2.2. Métodos para solucionar conflitos

Chiavenato (2008), afirma que existe três (03) tipos de abordagens para solução de conflitos, que são:

- i. **Abordagem estrutural:** trata-se de recursos limitados, escassos e, interdependentes, em que são percebidas condições de diferenciação, são fontes que criam conflitos. E agindo sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.
- ii. **Abordagem de processo:** Essa abordagem pode envolver as partes conflitantes e pessoas externa (não envolvida no conflito), de modo a amenizar o conflito de três maneiras: a desactivação 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 forma mais directa entre os conflitantes; ou colaboração, que ocorre após etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para ambas partes.
- iii. **Abordagem mista:** envolve tanto os aspectos estruturais assim como os aspectos de processo, e pode ser feita através da adopção de regras para resolução dos conflitos, ou criação de papéis integradores. A adopção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de resolução de conflito, criando regras e regulamentos que delimitam a acção dos envolvidos. A criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para

auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir futuramente na organização.

Berg (2012 apud Silva R. C., 2015), afirma a existência de diversas formas de abordagens para resolução dos conflitos, visto que existe um método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõe cinco formas eficazes para geri-los que é chamada de “Estilos de Administração de Conflitos”, pois envolve cinco (05) estilos que são:

- i. **Competição:** é uma atitude assertiva e não cooperativa, neste estilo prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses lesando a outra pessoa envolvida, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.
- ii. **Acomodação:** trata-se de uma atitude inassertiva, cooperativa, onde o indivíduo autossacrifica-se renunciando os seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. Demonstra um comportamento generoso, altruísta e dócil.
- iii. **Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se o indivíduo não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito recuando perante situações de ameaça.
- iv. **Acordo:** trata-se de uma posição intermediária entre a assertividade e a cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que possam satisfazer de forma parcial os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.
- v. **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva assim como cooperativa, onde ao colaborar uma parte envolvida busca trabalhar com a outra tendo em vista encontrar uma solução que possa satisfazer plenamente os interesses dos conflitantes e ambos saem a ganhar.

Conforme Girard e Koch (1997), a resolução de conflitos é tida como um processo que emprega técnicas de comunicação e de pensamento criativo, de modo a conseguir criar soluções aceitáveis para as partes conflitantes. Este, engloba a negociação, a arbitragem, a mediação e a conciliação.

Negociação: de acordo com Oliveira, R. A. (2007), a negociação é uma ferramenta imprescindível para solucionar uma situação conflituosa, basta haver interesse das partes conflitantes em resolver as diferenças que existem entre elas. Pois, esta ferramenta é tida como um dos processos que o ser humano faz involuntariamente no seu cotidiano.

Arbitragem: de acordo com Girard e Koch (1997), a arbitragem é a participação solicitada pelos conflitantes, ou voluntária, da terceira pessoa imparcial, com função de ouvir os

interesses, necessidades e posicionamentos de cada uma das partes envolvidas num determinado conflito, com vista a definir um acordo vinculativo ou recomendado.

Mediação: conforme Jares (2002) e Torrego (2003) citados por Oliveira, R. A. (2007), mediação é um processo de resolução de uma situação conflituosa que consiste na intervenção de uma terceira pessoa, o mediador, para ajudar as partes envolvidas a superarem as diferenças existentes, para que possam chegar a um acordo aceitável para os conflitantes.

Conciliação: Oliveira R. A. (2007), considera a conciliação como sendo um procedimento informal, onde a terceira pessoa leva os conflitantes a alcançar um acordo, através da comunicação entre as partes, interpretação dos assuntos e exploração das possíveis soluções. De acordo com Weir (1995 apud Oliveira, R. A. 2007), este método é comumente usado em conflitos inesperados e quando as partes em conflito não conseguem negociar.

2.3.Desenvolvimento organizacional

Conforme com French e Bell (1995 apud Dellagnelo, 2011), o Desenvolvimento Organizacional é um esforço de longo prazo, liderado e apoiado pela alta administração para melhorar os processos de visão, aprendizagem e resolução de problemas, por meio de gestão contínua e cooperativa da cultura organizacional.

Para Ferreira, Reis e Pereira (1997), o DO não objectiva solucionar problemas emergenciais ou rotineiros, mas consiste em um projecto de mudança, elevando o nível de eficácia no cumprimento da missão e aumentando de modo consistente os resultados da organização, criando desta forma uma ligação com a gestão de conflitos, que visa reduzir ou minimizar os efeitos negativos de certa situação conflituosa e trazer resultados positivos para as partes conflitantes, de modo que, as mesmas possam trabalhar em equipa no alcance das metas. Entretanto, o desenvolvimento organizacional consiste nos processos de solução de problemas, processos de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento, e pesquisa-acção.

French e Bell (1995 apud Chiavenato 2004) descrevem os significados incluídos na definição do DO da seguinte maneira:

Processos de solução de problemas: Refere-se às metodologias pelos quais a organização defronta-se com as ameaças e oportunidades no seu ambiente e soluciona impasses.

Processos de renovação: referem-se às formas pelas quais os líderes adaptam seus processos de solução de problemas às demandas. Um dos objectivos do Desenvolvimento

Organizacional é a melhoria dos processos institucionais de auto-renovação, capacitando os gestores de adaptar e mudar o seu estilo administrativo aos problemas e oportunidades.

Administração participativa: o DO objectiva também compartilhar gestão com os colaboradores. Portanto, para a obtenção dessa mudança, os gestores devem conscientemente mudar a cultura da organização através da mudança de atitudes, crenças e actividades de todos os colaboradores.

Desenvolvimento e fortalecimento de equipas: é também denominado de **empowerment**, busca dotar as equipas de liberdade de actuação, de participação nas decisões, plena autonomia no desempenho das actividades, responsabilidade pela tarefa total e pelos seus resultados. O empowerment faz com que a equipa passe a gerir as suas actividades e o gestor passa do papel de chefe para o de estimulador e orientador.

Pesquisa-acção: neste, os agentes de mudança aprendem sobre os diversos aspectos das necessidades da organização de melhoria e como a esta pode ser ajudada a fazer as suas próprias melhorias. A pesquisa-acção correlaciona vários passos, tais como: diagnóstico preliminar do problema, obtenção de dados para apoio ou rejeição do diagnóstico, retroação de dados aos participantes da organização, e exploração dos dados pelos participantes da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), o foco primordial do Desenvolvimento Organizacional está em mudar os colaboradores, a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho, com ênfase na mudança da cultura organizacional. O DO é considerado como uma mudança organizacional planeada.

Na perspectiva de Robbins (2009), DO, é um termo usado para englobar uma série de técnicas de mudança organizacional planeada tais como o treinamento de sensibilidade, levantamento de retroalimentação (feedback), consultoria de processo, construção de equipas, desenvolvimento intergrupar, investigação apreciativa, na base dos valores humanos e democráticos, que procuram pela melhoria da eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. O autor anteriormente referido descreve estas técnicas da seguinte forma:

Treinamento de sensibilidade: refere-se ao método de mudança de comportamento através de uma interação de um grupo não estruturada. Cujos objectivos incluem a capacidade de empatia maior abertura, aumento da tolerância em relação às desigualdades individuais e aperfeiçoar habilidades de resolução de conflitos. Busca também oferecer aos membros uma

melhor consciência de seu comportamento e de como ele é interpretado pelos outros, esta técnica reforça a sensibilidade em relação aos comportamentos alheios.

Levantamento de retroalimentação: também chamado de Feedback esta técnica é utilizada para avaliar atitudes assumidas pelos colaboradores, evidenciar as discrepâncias entre as percepções das pessoas e solucionar as mesmas.

Consultoria de processo: esta técnica é semelhante ao de treinamento de sensibilidade em sua premissa que visa que a eficácia institucional pode ser melhorada quando tratamos das questões interpessoais e em sua ênfase no desenvolvimento organizacional. Contudo, a consultoria de processo, está mais direcionada para as tarefas.

Construção de equipas: consoante com a literatura, as organizações usam as equipas para a execução de atividades. Está técnica é aplicável quando as tarefas de um determinado grupo são interdependentes. Busca-se melhorar a coordenação dos esforços dos integrantes, o que consequentemente resulta em melhoria do desempenho da equipa.

Desenvolvimento intergrupar: Nesta técnica, tem como uma das áreas primordiais de atenção o conflito disfuncional que pode existir entre as equipas. Portanto, é na qual os esforços de mudança têm se dirigidos. Cujo tem como objectivo a mudança das atitudes, de estereótipos e de compressões que os grupos têm em relação aos outros.

Investigação apreciativa: A maior parte das abordagens do DO estão focadas em problemas, pois buscam identificar os problemas, posteriormente as suas soluções acentuando os pontos positivos. Está centralizada nos sucessos organizacional invés das suas dificuldades.

CAPÍTULO III:

3. METODOLOGIA

3.1. Abordagem metodológica

A pesquisa propôs um método qualitativo para a realização do estudo de caso, de modo a se fazer uma análise profunda sobre o impacto dos conflitos laborais no DO, visto que, o método monográfico é uma categoria de pesquisa que visa analisar profundamente uma dada situação no tempo e no espaço, sendo que, para Denzin e Lincoln (2006), uma pesquisa qualitativa inclui a abordagem interpretativa do mundo, ou seja, os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários de natureza, buscando compreender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles aferem.

3.2. Quanto aos objectivos

Para Oliveira, M. F. (2011), a metodologia quanto aos objectivos é classificada em quatro (04), podendo ser descritiva, exploratória, explicativa ou exploratório-descritivo. Contudo, tratando-se de um estudo que objectivava descobrir ideias e intuições, na busca de alcançar uma maior familiaridade com o fenómeno em causa, a presente pesquisa contou com uma metodologia exploratória, pois, de acordo com Gil (1999 apud Oliveira, M. F. 2011), visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em conta a formulação de problemas explícitos ou hipóteses esmiuçáveis para o estudo consecutivo.

3.3. População

Segundo Malhotra (2006), população é o somatório de todos os elementos com algum conjunto comum de características e que alcança o universo para o problema do estudo, ou seja, é o somatório de todos os elementos de um dado grupo de interesse do pesquisador que compartilham características comuns e informações coadjuvam em relação ao problema a ser estudado, deste modo, nesta pesquisa a população é composta por todos colaboradores da organização em causa, isto é, definiu-se como sendo todos funcionários e agentes do Estado do SDAE, uma vez que, a mesma foi realizada no âmbito do SDAE – Chókwè.

3.4. Amostra

Conforme Vergara (2010), refere-se a um subconjunto ou uma parte da população escolhida através de algum critério de representatividade, portanto, para realização deste estudo foram inqueridos vinte e seis (26) colaboradores da organização em causa, cuja parcela ou porção de tamanho de amostra da população alvo deste estudo foi obtida através da fórmula:

$$n = \frac{\frac{Z^2 \times P(1-P)}{e^2}}{1 + \left(\frac{Z^2 \times P(1-P)}{e^2 \times N}\right)} = 25,6 \approx 26$$

Onde:

N – Tamanho da população;

Z – Escore Z;

e – Margem de erro; e

P – Desvio p`adrão.

3.5. Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados para esta pesquisa foi feita através de questionário, entrevista e pesquisa bibliográfica por meio de revisão da literatura sobre o tema evidenciado.

3.5.1. Questionário

Segundo Oliveira, M. F. (2011), o questionário é um meio de obter respostas através de um formulário preenchido pelo próprio informante sem presença do pesquisador. Este método é composto por uma série ordenada de perguntas abertas (possibilitam respostas mais ricas e variadas) e/ou fechadas (fácies na tabulação e análise de dados). Este foi o método mais aplicado na recolha dos dados.

3.5.2. Entrevista

Houve a necessidade de aplicar essa técnica para facultar a recolha de dados principalmente para os colaboradores sem formação académica. Pois, de acordo com Oliveira, M. F. (2011), a entrevista é uma técnica de coleta de dados definida como uma conversa realizada face a face pelo pesquisador juntamente ao seu entrevistado objectivando obter informações do entrevistado sobre um dado assunto. É bastante utilizada nos estudos sociais e é muito adequada para adquirir informação acerca do que uma determinada pessoa sabe, crê, espera e deseja assim como suas razões para cada resposta.

3.5.3. Pesquisa bibliográfica

De acordo com Marconi e Lakatos (2001), todo estudo científico deve ter o apoio e embasamento na pesquisa literária, para que não perca tempo com problemas já solucionados.

E consideram a como uma fonte de recolha de dados secundária, visto que, trata-se de contribuições científicas ou culturais já realizadas sobre um determinado aspecto.

3.6. Análise de dados

De acordo com Teixeira (2003), a análise de dados é o processo de formação de sentido dos dados coletados num determinado campo de estudo, cuja visa organizar e sumariar-os de tal maneira a possibilitar o fornecimento de respostas à um dado problema proposto para investigação.

Conforme Silva (2021), afirma que existe quatro (04) técnicas de análise de dados tendo a descritiva, prescritiva, preditiva e diagnóstica. Cada uma destas é aplicada a um dada finalidade e contexto, à vista disso, para este estudo aplicou-se a descritiva, dado que, baseia-se em factos, ou seja, esta avaliação é realizada a partir de resultados obtidos e consiste em relatar as tendências primordiais nos dados que revelam os novos factos.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Tabela:Tempo de serviço.

	Frequência	Percentagem	Percentagem valida	Percentagem cumulativa
[0; 5] anos	5	19.2	19.2	19.2
Valida [6; 35] anos	21	80.8	80.8	100.0
Total	26	100.0	100.0	

A tabela acima descreve a situação do tempo de serviço dos colaboradores do SDAE, local onde foi feito o estudo, e revela que dos vinte e seis (26) inqueridos no âmbito da pesquisa, apenas cinco (05) possuem o tempo de serviço inferior aos seis (06) anos, o que corresponde a 19,2% do tamanho de amostra, e vinte e um (21) contam com tempo de serviço superior aos cinco (05) anos, que corresponde à 80,8% dos funcionários e agentes do Estado.

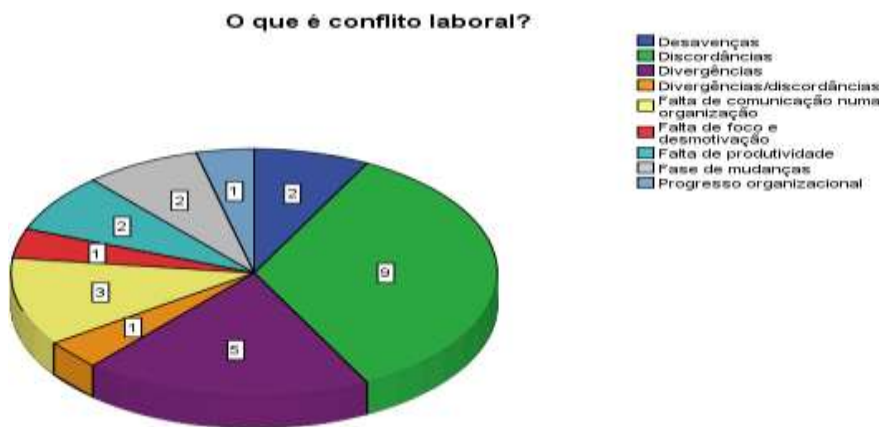


Gráfico 1: conceituação de conflito laboral.

No âmbito da pesquisa, queria se compreender dos inqueridos se tinham noção do tema em estudo, onde foi possível perceber diversas formas de compreensão dos conflitos laborais, conforme é descrito no gráfico acima, visto que, a maior parte compreende que um conflito laboral é a discordância ou a divergência ou a presença de desavenças entre colaboradores ou entre a entidade empregadora e os seus empregados. Do ponto de vista percentual, 65,3% correspondente a dezesseis (16), destes cerca de nove (09) afirmam que conflito laboral é a discordância, cinco (05) dos mesmos o conceituam como uma divergência e um (01) aplica os dois conceitos anteriormente referidos, enquanto que dois (02) entendem que é a presença de desavença numa organização.

Por outro lado, dos restantes dez (10) inqueridos proporcionais à 34,7%, dois (02) compreendem que um conflito laboral é ralado ou é mesmo a falta de produtividade, por sua

IMPACTO DOS CONFLITOS LABORAIS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.

vez, três (03) que correspondem à 11,5% o consideram como a falta de comunicação na organização, enquanto que um (01) desses afirma que é a falta de foco e desmotivação por parte dos colaboradores na realização das suas tarefas, por outro lado, cerca de dois (02) olham para um conflito laboral como uma fase de mudança e outro afirma que olha-o como um progresso organizacional.

Já vivenciou algum conflito na organização (SDAE)?

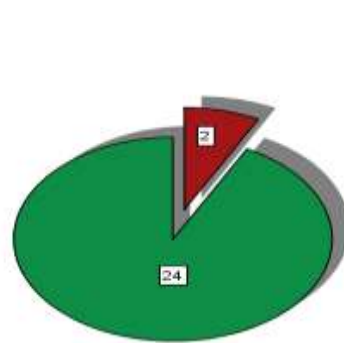


Gráfico 2: destacar conflitos.

Para compreender o impacto dos conflitos naquela organização foi necessário que se destacasse a presença dos mesmos, conforme ilustra o gráfico acima, dos funcionários e agentes do Estado inqueridos no SDAE apenas dois (02) afirmam nunca terem vivenciado nenhum conflito na instituição em causa, ou seja, dos vinte e seis (26) envolvidos no tamanho de amostra para a realização deste estudo, cerca de 90% já vivenciou uma situação conflituosa no âmbito organizacional seja como participantes directos ou indirectos, isto é, vinte e quatro (24) dos questionados afirmaram a existência de conflitos na instituição.

Qual foi o resultado?

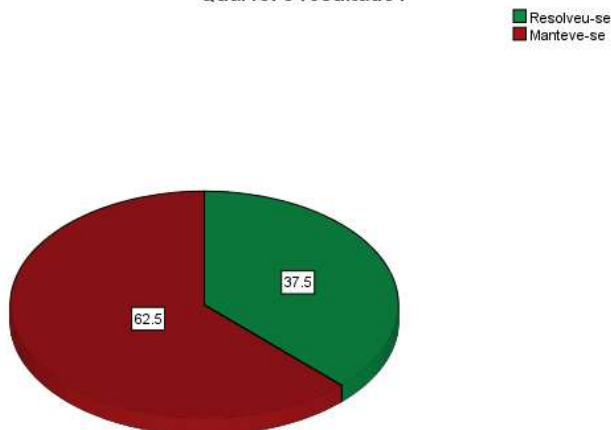


Gráfico 3: resultado adquirido.

Por ter se destacado a presença de conflitos laborais no campo de estudo, houve a necessidade de se compreender se eles foram ou não resolvidos, tendo-se constatado que, dos 24

inqueridos que afirmaram ter vivenciado algum tipo de situação conflituosa, nove (09) correspondentes a 37,5% afirmam que se achou alguma solução dos problemas em questão, mas, quinze (15) que correspondem os restantes 62,5% dos mesmos revelaram que os conflitos por eles vivenciados não tiveram nenhuma resolução, portanto ainda se mantem na organização.

Tipos de conflitos mais predominantes no SDAE.

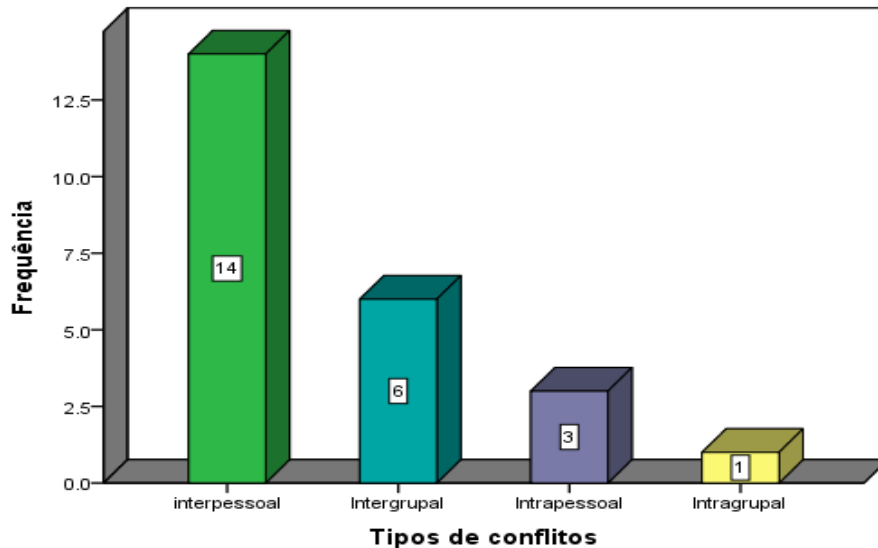


Gráfico 4: tipos de conflitos.

Após evidenciar a existência de conflitos laborais no SDAE houve a necessidade de compreender os tipos mais predominantes na organização, portanto, conforme descreve o gráfico acima, dos inqueridos (24) que afirmaram ter vivenciado pelo menos uma situação conflituosa na organização, sete (07) deles interpretaram os casos como sendo problemas grupais, considerando que seis (06) referem-se ao tipo de intergrupala (conflito entre departamentos, sectores, etc.) e apenas um (01) alega que foi um caso intragrupal (dois ou mais elementos de um único grupo).

Contudo, ainda nos casos que envolvem mais de uma pessoa, é preciso destacar que cerca de catorze 14 casos que é a maioria, trata-se de conflitos entre colaboradores, que em termos percentuais são proporcionais a 58,3% dos funcionários e agentes do Estado da instituição em causa que já vivenciaram e fizeram parte de tamanho de amostra.

Cerca de três (03) inqueridos que corresponde 12,5% afirmam ter vivenciado casos que envolvem apenas um colaborador singular, isto é, o conflito é tido como intrapessoal ou

interno envolvendo dilemas de ordem pessoal e pode ocasionar estresses e frustrações no cotidiano.

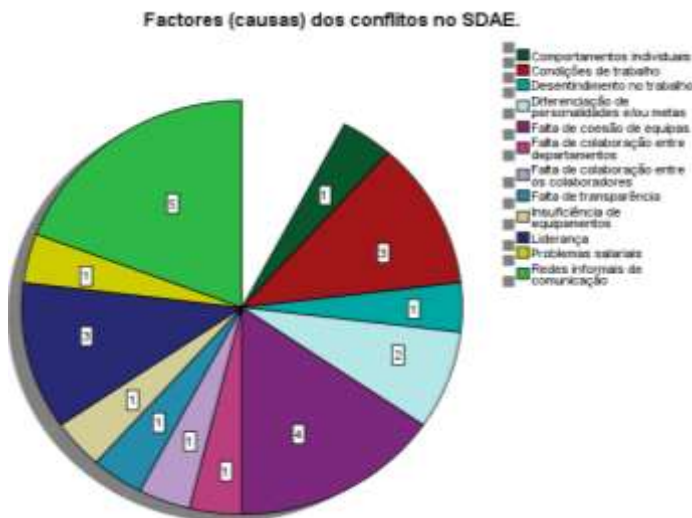


Gráfico 5: causas dos conflitos.

Levantou-se a questão de compreender os agentes causadores dos mesmos na organização, onde, no âmbito foi possível adquirir dados que relatam as principais causas. E as tais são subdivididas em diversos grupos, onde se consagra como o primeiro o de **Factores de Gestão**, este está directamente ligado com assuntos de liderança com cerca de três (03) casos que equivalem á 11,5%, conta também com dois (02) associados com a diferenciação de personalidades ou metas departamentais e setoriais equivalentes 7,7%, mais um (01) relacionado à falta de transparência de direitos e responsabilidades (3,8%) e os desentendimentos entre departamentos no trabalho (3,8%).

No total são sete (07) causas destacadas correspondentes a 26,9% das principais razões que têm influenciado situações conflituosas destacadas pelos inqueridos. De seguida, deu se a entender a existência de casos ligados com **Factores Organizacionais**, esses são compostos por dois (02) casos de falta de colaboração entre departamentos assim como entre os próprios colaboradores proporcionais a 7,7%, juntamente com quatro (04) situações associadas à falta de coesão de equipas de trabalho que se destaca como a maior causa neste grupo e a segunda em termos globais tendo em consideração que são 15,4% de casos relacionados com esta, deste modo, no total esses factores compõem cerca de 23,1%.

Posteriormente, sucede o de **Factores Profissionais**, este é composto por causas como comportamentos irregulares individuais e redes informais, factos que nalgum momento, acabam inibindo até a realização de actividades pela sua relevância e despertam conflitos entre os colaboradores, nos termos universais do tamanho de amostra, este grupo ocupa cerca

de 23,1%, considerando que, conta com seis (06) casos ligados a redes informais, considerada como a maior causa dos conflitos com cerca de 19,3%.

Destacou-se também, a questão de condições de trabalho que não são consideradas melhores por alguns dos questionados, esse caso é enquadrado nos **Factores Sanitários e Higiênicos** e conta com três (03). E quanto aos **Factores Materiais e Técnicos**, importa referir que foi destacado um (01) problema de falta de certos equipamentos de trabalho, caso que tem inquietado alguns funcionários e agentes do Estado e contribuindo na origem dos conflitos laborais.

Por último, evidenciou-se um (01) caso ligado a **Factores Económicos**, dado que, há questões de alguns colaboradores ligadas ao sistema salarial ocupando cerca de 3,8% das causas referidos no campo, importa salientar que a remuneração não só serve de recompensa, mas também pode ser usada como uma ferramenta estratégica para as organização para aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores quanto for bem gerida e sem atrasos.

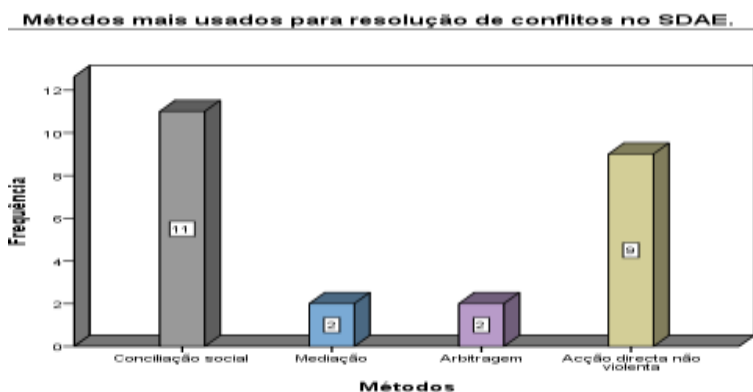


Gráfico 6: métodos de resolução.

Conforme os dados acima existem casos de conflitos laborais no SDAE, sejam eles resolvidos assim como não, portanto, buscou-se compreender dos funcionários e agentes do Estado questionados no campo de pesquisa, os métodos que a instituição tem usado para mitigar ou solucionar as situações conflituosas no âmbito laboral, onde foi possível destacar os seguintes: conciliação social, mediação, arbitragem e acção directa não violenta.

Deste modo, a conciliação social consagra-se como o método mais frequente para a resolução dos casos referidos, considerando que cerca de onze (11) problemas proporcionais a 45,8% dos conflitos da organização em questão foram resolvidos através deste método. Posteriormente, sucede a acção directa não violenta ocupando a segunda posição dos métodos frequentemente usados para resolver os conflitos, com cerca de 37,5% equivalente à nove (09) casos. E por fim, tem o método de mediação e de arbitragem empatados á 8,3% na resolução

das situações em destaque, isto é, são dois (02) casos para cada um dos dois últimos destacados.

Medidas tomadas pelos conflitantes após um dado conflito.

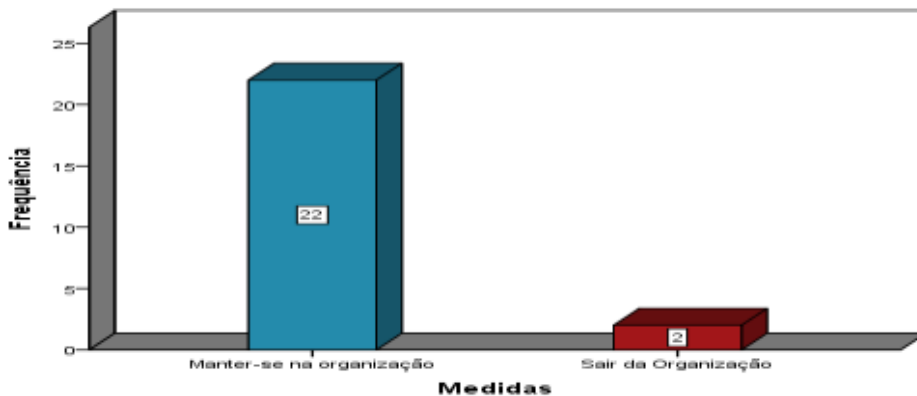


Gráfico 7: medidas tomadas.

Considerando que após um dado problema procura-se buscar a melhor forma de adquirir a paz seja ela interior ou exterior, com isso, houve a necessidade de conhecer as medidas tomadas pelos colaboradores que já vivenciaram pelo menos um ou mais conflitos na organização, na perspectiva de perceber as decisões tomadas por eles, revela-se que vinte e dois (22) que é a maioria dos referidos com uma parcela de 91,7% dos casos levantados no campo de pesquisa, optaram por continuar na organização, deixando de lado as suas diferenças. Mas também, a instituição conta com uma parcela de 8,3% que são os restantes dois (02) casos referidos pelos inqueridos que optaram pelo abandono da instituição, após passar por uma situação conflituosa.

O que faz com que o conflitante continue na organização após um conflito?

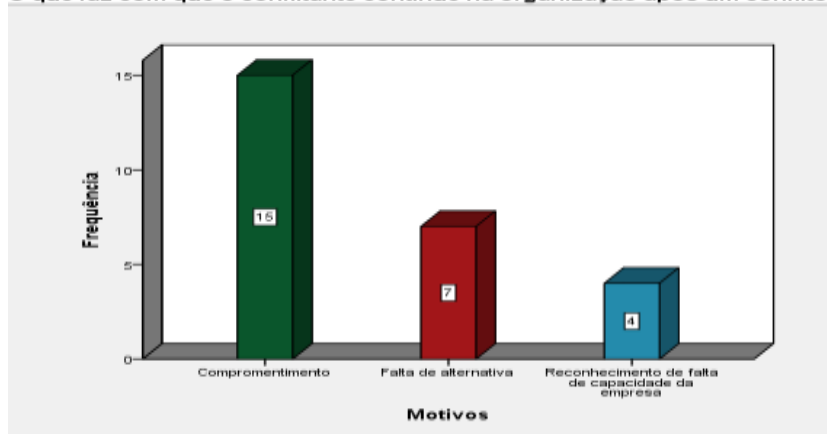


Gráfico 8: motivos de permanência.

Posteriormente, destacaram-se os motivos que fazem com que a maior parte dos colaboradores opte por permanecer na organização mesmo estando numa situação

desagradável, ou seja, num conflito não resolvido, e foi possível notar que a maioria desses continua na instituição devido ao compromisso com a mesma e constituem uma parcelam equivalente a 57,7% com quinze (15) casos dos motivos destacados no gráfico acima.

Contudo, alguns afirmaram estar ainda na instituição devido à falta de alternativa e estes constituem um grupo de sete (07) casos equivalentes a 26,9% dos casos relatados pelos inqueridos.

E por fim temos o último grupo constituído por quatro (04) casos que revelou que permanece na instituição por simples facto de reconhecer a falta de capacidade por parte da empresa para a resolução dos seus conflitos. Para o caso dos que continuam na organização por reconhecer a incapacidade de empresa na resolução dos conflitos.

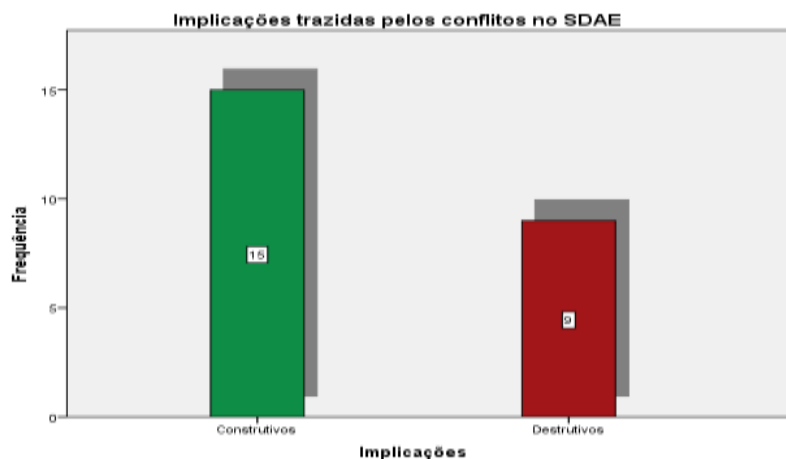


Gráfico 9: consequências dos conflitos no DO.

De acordo com a literatura, qualquer tipo de conflito trás consigo algumas consequências no âmbito do desenvolvimento organizacional, e podem ser positivas ou negativas, portanto, no que tange as implicações trazidas pelas situações conflituosas no DO do SDAE – Chókwè, foi possível perceber que na maioria das vezes essas tem trazido consequências positivas na organização, já que, cerca de 62,5% que são quinze (15) dos vinte e quatro (24) casos referidos pelos abordados trouxeram implicações construtivas, no entanto, existe também um grupo de inqueridos que considera que as implicações trazidas pelas situações conflituosas no âmbito laboral são enquadradas nos cenários negativos sendo elas destrutivas e este é proporcional a 37,5% dos casos evidenciados pelos mesmos.

CAPÍTULO V

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Consoante os resultados descritos na tabela de tempo de serviço, é eminente que a maioria dos colaboradores do SDAE já está vinculada ao Estado por um período já considerável, com isso, permitiu-se a coleta de informações ricas, pois, trata-se de colaboradores que conhecem com profundidade os valores, princípios e cultura da instituição na qual se encontram inseridos.

Conforme descreve o gráfico de conceituação de conflito laboral (gráfico 1), deu para perceber que os funcionários e agentes do Estado do SDAE têm noção do que é um conflito laboral, já que, ao responderem a questão em causa não fugiram dos conceitos atribuídos aos conflitos laborais pelos autores que já desenvolveram esta temática, pois de acordo com Ferreira (1996 apud Figueredo, 2012), o termo conflito significa “embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra, combate, colisão, choque”. E na visão de Dubrin (2003) e Argyris (1979) citados por Farias, et al. (2014) o conflito é um processo de oposição e confronto, podendo ser individual ou grupal nas organizações.

Contudo, consoante os resultados adquiridos para esta questão é notável que a maior parte julga-o como sendo algo danoso e que deveria ser eliminado de todas as formas possíveis, ou seja, ainda estão na visão tradicional que prevaleceu nas décadas de 1930 e 1940 que partia do princípio de que todo conflito é ruim e esta visão é considerada negativa nos dias actuais, dado que, deve-se manter constantemente um nível mínimo de conflito que possa fazer com que a organização continue viável, autocrítica e criativa, e dependentemente do seu tratamento o mesmo pode ser construtivo ou destrutivo, isto é, os líderes não só devem implantar certos conflitos na organização e esperar resultados positivos, mas também precisam gerir os mesmos para que se alcance o desejado.

Desta forma, há necessidade de se considerar que o conflito nem é sempre danoso, pois, de acordo com Robbins (2009) são construtivos quando apoiam os objectivos do grupo, melhorando o seu desempenho trazendo assim as mudanças positivas no sector de trabalho, e por outro lado, são considerados destrutivos quando em vez de melhorar o desempenho grupal, servem para atrapalhar grupo na realização das atividades ou mesmo no seu cotidiano e impedindo o progresso.

Em busca de destacar a existência de conflitos laborais na instituição (gráfico 2), tornou-se eminente que no SDAE – Chókwè existem diversos casos, assim como em todas as organizações pelo facto delas serem compostas por seres humanos, dado que, Beck (2009) afirma que as discordâncias, divergências ou desavenças existem desde o início da

humanidade, sendo que fazem parte do processo de vida do Homem, e são necessários para o desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional.

Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida e personalidades distintas, assim sendo importa aceitar a sua existência e transformá-los em oportunidades e não desgastar tempo buscando eliminá-los. Consoante à visão interacionista que prevalece desde os finais da década de 1970 até nos dias actuais, que na perspectiva de Martlinelli & Almeida (1998), busca encorajar, no sentido de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação.

Os feitos descritos no gráfico 3 (resultado adquirido) não são benéficos para o clima organizacional, tanto para os colaboradores assim como para a instituição em geral, uma vez que, trata-se de mais que a metade dos casos diagnosticados e esses simplesmente os evitam, o que não é uma acção plausível de acordo com Goldacker (2018), que afirma que o conflito não deve ser evitado, pois desta forma, conseqüentemente geram medo, paranoia e insegurança.

Conforme descreve o gráfico de tipos de conflitos predominantes na instituição, existem diversos tipos dos quais são classificados em internos e externos de acordo com Chiavenato (2004), quanto à tipologia os conflitos podem ser internos ou externos, visto que, interno é também chamado de intrapessoal e envolve dilemas de ordem pessoal, por isso é tido como psicológico envolvendo os pensamentos, princípios, valores e emoções de cada colaborador e é necessário que os gestores criem condições favoráveis para evitar que esse tipo de conflito ocorra através do estresse ou frustração relacionada ao ambiente de trabalho, pois pode causar desconforto e originar as depressões nos colaboradores, uma vez que, nesta organização surge devido à incompatibilidade de necessidades e interesses.

O externo envolve diversos níveis de actuação tais como o interpessoal que se caracteriza pelo esforço feito por uma das partes envolvidas (colaborador A) em impor sua vontade, em defesa dos seus interesses, sobre a outra parte (colaborador B). Este tipo quando mal gerido gera ruídos, desentendimento e desconfiança entre as pessoas envolvidas e ocasiona baixa produtividade.

Entretanto, existe também o nível intragrupal que é aquele que ocorre entre duas ou mais pessoas de um mesmo grupo e nesta instituição destaca-se que tem acontecido devido à falta de colaboração dos funcionários e agentes do Estado do SDAE, coesão de equipas e redes informais de comunicação, assim sendo, este tipo de conflito não trás nenhum benefício para

esta organização devido à imperfeição da sua gestão. E por fim o conflito intergrupar de acordo com os resultados obtidos na organização este tipo de conflito acontece entre setores ou departamentos devido à insuficiência de equipamentos, falta de colaboração dos mesmos.

Nos factores de gestão destaca-se uma confusão ou desordem no papel de alguns membros, a desproporção de direitos e responsabilidades entre colaboradores. Entretanto, nos factores organizacionais nota-se o baixo nível de disciplina entre colaboradores assim como para departamentos. Ilustra-se também o baixo nível profissional. Contudo, os sanitários e higiênicos são principais geradores de estresse, frustração e desmotivação dos colaboradores. Importa referir que uma organização precisa ter material de trabalho suficiente, pois assim garante a não paralisação de actividades melhorando o atendimento do cliente e aumenta a velocidade de produção.

Quanto à conciliação social é considerado como um procedimento informal, de acordo com Weir (1995 apud Oliveira, R. A., 2007) o mesmo é comumente usado em conflitos inesperados e quando as partes conflitantes não conseguem negociar, torna-se vantajoso por ser eficiente na resolução de conflito e é um método menos desgastante. Enquanto que a acção directa não violenta, trata-se de uma comunicação sem envolvimento nenhum acto de violência, sendo importante por priorizar a conexão das emoções, respeito e geralmente garante a honestidade na resolução dos problemas.

Segundo Jares (2002) e Torrego (2003), a mediação consiste na intervenção do mediador para ajudar as partes envolvidas a superarem as suas diferenças, para que ambos cheguem a um acordo aceitável, é bastante benéfico porque busca criar um modelo de conduta para as relações futuras no ambiente de trabalho. Enquanto que a arbitragem é vantajosa por oferecer a possibilidade de escolha do julgador consoante com a sua experiência e conhecimento acerca da causa de disputa, conforme Girard e Koch (1997), envolve a participação da terceira pessoa imparcial, que pode ser solicitada pelos conflitantes, ou voluntária, com o intuito de ouvir os interesses, necessidades e posicionamentos de cada uma das partes, de modo a definir um acordo vinculativo ou recomendado.

No caso das medidas tomadas pelos colaboradores envolvidos nos conflitos (gráfico 7) constituem um ponto positivo os colaboradores que optaram por permanecer na organização para a mesma, pois assim os líderes desta têm a chance de reconquistar os mesmos e evitar a perda de talentos para as outras organizações. Porém, o facto de existir dados que revelam que a organização teve casos de rotatividade disfuncional devido os conflitos mostra-se claramente a sua incapacidade de manter talentos e pode gerar impactos negativos no

desenvolvimento desta, sendo que podem vir a se refletir numa outra organização concorrente, impossibilitando que esta atinja a vantagem competitiva.

De acordo com o gráfico dos motivos que fazem com que os colaboradores permaneçam na instituição (gráfico 8), um dos pontos positivos destacados é que a maior parte dos colaboradores continua na instituição devido ao comprometimento com a mesma, uma vez que, colaboradores comprometidos são bastante importantes para o DO, pois, trata estão dispostos a colaborar.

Para o caso dos que continuam na organização por falta de alternativa e por reconhecer a incapacidade de empresa na resolução dos conflitos, implica que por alguma razão estão insatisfeitos pelas reacções dos gestores perante as questões mencionadas e podem também buscar por melhores desafios em que se sentirão confortáveis.

Portanto, estes dois últimos grupos mostram a necessidade de resolver todas as situações relacionadas a estas, pois, revela-se a má gestão de conflitos e caso continuar assim, a qualquer instante os colaboradores podem abandonar as suas actividades buscando por melhores condições ou ambientes, e também estes constituem aos efeitos negativos de um dado conflito. De acordo com Chiavenato (2004), esses podem provocar consequências indesejáveis para o funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, tensão e hostilidade nas pessoas, que prejudicam tanto o desempenho das tarefas como bem-estar das pessoas.

Quanto às implicações trazidas pelos conflitos destaca a importância de existência de conflito dentro no ambiente laboral, dado que tem trazem consigo algumas mudanças a nível organizacional, desde o momento que sejam bem geridos. Assim sendo, consideram-se implicações construtivas as que se refletem em melhorias no contexto de realização de tarefas institucionais tornando o conflito positivo, dado que, segundo Robbins (2009) este tipo de conflito é denominado funcional ou construtivo pelo facto de apoiar os objectivos e as metas do grupo, melhorando o seu desempenho.

Contudo, as implicações destrutivas são as que demonstram a negatividade de um dado conflito uma vez que, em vez de melhorar o desempenho grupal ou organizacional tornaram-se prejudiciais, este é por sua vez um facto que deve preocupar gestores da instituição em questão, sendo que, de acordo com Robbins (2009) estes tipos de conflitos (disfuncionais ou destrutivos) servem para atrapalhar o grupo vedando ou dificultando o desempenho grupal, e também pode gerar casos de “conflito de relacionamento” este aparentemente apresenta atritos e hostilidades interpessoais, aumentando os choques de personalidades e reduzirem a compreensão mútua e conseqüentemente inibindo a realização das tarefas laborais.

CAPÍTULO VI:

5. CONCLUSÃO

É do conhecimento geral que nenhuma organização é isenta de conflitos laborais, pelo facto de não existir sem aplicação da força humana, ou seja, qualquer tipo de organização é composto por seres humanos e os mesmos são vulneráveis aos conflitos, sejam eles internos ou externos, daí que, o presente estudo teve como objectivo primordial a análise do impacto dos conflitos laborais no DO, caso concreto do SDAE – Chókwe.

Quanto aos tipos de conflitos laborais mais predominantes, concluiu-se que na instituição existem casos intrapessoais, interpessoais, intragrupo e intergrupo. Entretanto, vivenciam-se mais casos de conflitos entre colaboradores, a destacando-se pelo facto de corresponder mais que a metade dos casos revelados pelos inqueridos.

De igual modo, concluiu-se que as situações conflituosas da instituição em causa são provocadas ou causadas pelas redes informais, condições de trabalho, desentendimento no âmbito das actividades, comportamentos individuais, diferenciação de personalidades e/ou meta, falta de coesão, colaboração entre equipas e de transparência, liderança, insuficiência de equipamentos, entre outros e são subdivididas em factores de gestão; organizacionais; profissionais; sanitários e higiénicos; materiais e técnicos; e económicos.

Ademais, constatou-se que para a resolução dos conflitos a organização tem recorrido à acção directa não violenta, conciliação social, arbitragem e mediação. Igualmente, concluiu-se que os métodos não só têm dado efeitos positivos no âmbito organizacional, mas também negativos, pelo facto de se tratar de casos muito complexos e por falta de competências por parte dos responsáveis do departamento de RH, dado que, a instituição em causa não tem feito a gestão de conflitos laborais, contribuindo desta forma para o distanciamento dos sistemas de resolução desses problemas por parte do DRH.

Igualmente, a instituição apresenta mais que a metade dos casos não resolvidos e estes têm trazido implicações negativas na realização de tarefas em equipa, facto que fez com que houvesse demissões de alguns colaboradores segundo dados obtidos no campo de estudo.

Contudo, constatou-se que embora haja alguns pontos construtivos criados pelos conflitos, a sua existência não deixa de ser preocupante, pois, a instituição também apresenta um elevado número de casos com consequências não favoráveis ao Desenvolvimento Organizacional pelo facto de não haver uma gestão clara dos mesmos e assim trazendo um impacto negativo no DO, uma vez que, o mesmo está voltado às equipas.

CAPÍTULO VIII:

6. RECOMENDAÇÕES

A luz do objectivo do trabalho que era analisar os conflitos laborais no desenvolvimento organizacional caso concreto do Serviço Distrital de Actividades Económicas – Chókwè, conjugado com as conclusões acima descritas, o pesquisador recomenda a instituição que:

- i. Crie um sistema de gestão estratégica de conflitos laborais;
- ii. Invista mais na liderança democrática;
- iii. Propicie trabalho em equipa e rotatividade interna;
- iv. Providencie material suficiente de trabalho para ter eficiência na realização de tarefas garantindo um bom clima entre colaboradores;
- v. Propicie momentos de relaxamento e descontração;
- vi. Garanta uma boa gestão dos sistemas de informação;
- vii. Disponibilize com clareza as informações nas vitrinas;
- viii. Reduza o índice de redes informais;
- ix. Faça o uso correcto de caixa das reclamações e sugestões; e
- x. Aumente quadro de pessoal para evitar o estresse causado pelo excesso de trabalho.

CAPÍTULO IX

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro, 2008.

DELLAGNELO, E. H. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Santa Catarina, 2011.

DENZIN, N., & LINCOLN, Y. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Arned, 2006.

FARIAS, A. P. et al. **Gestão de Conflitos: Um Estudo de Caso numa Organização do Setor de Vestuário**. Brasília, 2014.

FERREIRA, A. A., REIS, A. C., & PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEREIDO, J. L. **A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente, Satisfação dos Colaboradores**. Viseu, 2012.

FIGUEREIDO, J. **Psicologia para Administradores: Inegrido teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

GOLDACKER, R., Conflitos não resolvidos criam paranoias. fonte: <https://www.pyxys.com.br>. Fevereiro de 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTLINELLI, D. P., & ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARUCA, E. P. **Impacto de Gestão de Conflitos em Moçambique: Estudo Amostral**. Maputo, 2004.

MAXWELL, J. C. **Vencendo com as Pessoas**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NHAMUAVE, M. A. **A Gestão de Conflitos e Consequente Satisfação dos Colaboradores**: Caso Telecomunicações de Moçambique, E.P. Cidade da Beira. Beira, 2016.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão - Go, 2011.

OLIVEIRA, R. A. **Resolução de conflitos**: perspectiva dos alunos do 4 ano do conselho de arruda dos vinhos. Arruba dos Vinhos, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Afiliada, 2009.

SILVA, D.. Blog da Zendesk. Fonte: Zandesk: <http://www.zendesk.com.br>, 12 de Fevereiro de 2021.

SILVA, M. A. **Administração de Conflitos**. Assis, 2015.

SILVA, R. C. **Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional**: O Caso das USF. Setúbal, 2015.

TEIXEIRA, E. B. Análise de dados na pesquisa Científica: Importancia e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, [S.l.],v.1, n.2, 2011. DOI: 10.21527/2237 - 6453.2003.2.177-201. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>. Acesso em: 11 dezembro.2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

6. Negociação é um processo de conhecimento mútuo e comunicação entre as partes, que busca soluções de uma situação de conflito para formalizar uma decisão de consenso que pressupõe a co-responsabilidade pelos seus resultados.

a) Concordo ()

b) Não concordo ()

7. Que métodos são usados para a resolução de conflitos entre colaboradores no SDAE?

a) conciliação social ()

b) Mediação ()

c) Arbitragem ()

d) Acção directa não violenta ()

8. Quais têm sido as medidas tomadas pelas partes conflitantes após um determinado conflito na organização?

a) Manter-se na organização ()

b) Sair da organização ()

9. Embora de alguma forma os conflitos de sejam benéficos, num sentido, os mesmos são uma ameaça, pois interessa a sua resolução para satisfação das partes conflitantes. Nos casos em que um determinado conflito não foi resolvido, o que faz com que o colaborador continue na empresa?

a) Comprometimento ()

b) Reconhecimento de falta de capacidade da empresa ()

c) Falta de alternativa ()

d) Outros () _____
_____.

10. Mencione implicações trazidas pelos conflitos no desenvolvimento organizacional do SDAE – Chókwè.

R: _____
_____.

Com os melhores cumprimentos.

Chókwè, 2022