

## **ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS LABORAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

AMÉRICO QUISSOLA<sup>1</sup>  
JORGE SANGO AFONSO<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objectivo central desta monografia é compreender “Estratégias de Gestão e Resolução de Conflitos Laborais na Administração Pública. A investigação obedeceu o método quantitativo, o inquérito como técnica e o questionário como o instrumento bem como a pesquisa descritiva. As diferenças de personalidade e a falta de comunicação podem causar conflitos laborais. Os gestores estão poucos preparados para lidar com situações inerentes aos conflitos laborais. As reuniões de conciliação e a mediação considera-se como estratégias utilizadas para resolver os conflitos laborais. As estratégias de resolução dos conflitos laborais na Administração Pública são eficazes. Os treinamentos recebidos pelos funcionários da Administração Administração Pública para a resolução de conflitos não têm surtido efeito. Tem sido pouco útil a avaliação do treinamento em resolução de conflitos. A comunicação eficaz entre os funcionários da Administração tem sido uma das estratégias para diminuir os conflitos laborais. O estilo de liderança (democrática) implementado nesta instituição, contribui significativamente minimizar os conflitos laborais. Deste modo, os dados espelham que, o estímulo salarial com frequência aos funcionários diminui a probabilidade de surgimento dos conflitos laborais.

**Palavras-chave:** Conflito, conflitos laborais, liderança, comunicação interna.

### **ABSTRACT**

The main objective of this monograph is to understand the Resolution of Labor Conflicts in the Administration Public. The research followed the quantitative method, the survey as the technique and the questionnaire as the instrument, as well as descriptive research. Personality differences and lack of communication are the main causes of labor conflicts observed among employees. Managers are poorly prepared to deal with situations inherent to labor conflicts. Conciliation meetings and mediation are the main strategies currently used by the Administration to resolve labor conflicts. The strategies for resolving labor conflicts in the Public Administration are effective. The training received by Administration employees for conflict resolution has not been effective. The evaluation of conflict resolution training has been of little use. Effective communication among Administration employees has been one of the strategies for reducing labor conflicts. The (democratic) leadership style implemented in this institution contributes significantly to minimizing labor conflicts. Frequent salary incentives for employees reduce the likelihood of labor conflicts arising.

**Keywords:** Conflict, labor conflicts, leadership, internal communication.

---

<sup>1</sup>.Doutor em Ciências da Educação pela Universidade Evangélica de Assunção, Professor Auxiliar pela Universidade Agostinho Neto e IMETRO-ANGOLA, Membro do Conselho Científico do IMETRO, IEFD/UAN e Decano da Faculdade de Ciências Humanas, Educação e Artes/IMETRO.

<sup>2</sup>.Licenciado e pós-graduado em Sociologia pelo ISCED e Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto, Mestre em Direitos Humanos pela Universidade de Belas-Angola e Doutorando em Psicologia Social Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto desde 2020 e Doutorando pela UAP-Universidade Autónoma do Paraguai em Ciências da Administração desde 2025. Actualmente é docente de Sociologia Geral e Metodologia de Investigação Científica do IMETRO-ANGOLA.

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como finalidade principal compreender as “Estratégias de Gestão e Resolução de Conflitos Laborais” na Administração Pública em Luanda. A liderança institucional refere-se a um conjunto de ações como a escolha assertiva de estratégias, organização das atividades, motivação dos colaboradores, manutenção do relacionamento interpessoal, desenvolvimento de habilidades e competências, gestão de crise, entre diversas outras, que contribuem para que um líder e sua equipe tenham um desempenho de excelência e ajudam a empresa para a qual prestam serviço a alcançarem os resultados extraordinários que está almeja, (Chiavenato, 2010).

Dorecki (2017), conflito é uma palavra derivada do latim, *conflictus*, e significa a discordância que ocorre em um assunto ou situação. Segundo o autor, os conflitos podem ocorrer entre pessoas, grupos, instituições ou países, e, dependendo de sua intensidade, podem resultar em discussões e até mesmo em guerras. Em contrapartida, os conflitos podem ocasionar soluções e evoluções.

A questão do conflito é um conceito polissémico e bastante difundido pelas organizações privadas, que desde finais do século passado ganhou cada vez mais espaço na Administração Pública.

Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 437), conflito trata-se de um processo que inicia quando um indivíduo percebe que outra parte afecta “ou pode afectar negativamente alguma coisa que considera importante”. Ainda na senda dos autores, conflito “engloba um amplo escopo de conflitos experimentados nas organizações incompatibilidade de objectivos, diferenças de interpretação dos factos, desacordos baseados nas expectativas de comportamento, e assim por diante”.

O conflito pode ser compreendido também como uma situação disfuncional e que deve ser combatido pelas famílias, pois pode significar a eliminação das opiniões minoritárias divergentes dos grupos de familiares, impossibilitam a construção de uma família coesa e segura com espírito de união e concórdia.

É de referir que, apesar de conflito ser natural entre os seres humanos que partilham o mesmo ambiente, seja no entretenimento ou em qualquer lugar, o mesmo pode acontecer também no seio das organizações, o que significa que é muito comum, uma vez que o ambiente é composto por pessoas de diferentes personalidades e opiniões

diversas.

Na esteira de Costa & Martins (2011), um conflito refere-se a manifestação de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou organizações.

Segundo Sales *et al* (2007), conflitos geralmente são discordâncias causadas por ideias, valores e sentimentos diferentes.

Para Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência activa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objectivos.

As questões como a desmotivação individual e colectiva, rivalidade, competitividade negativa e hostilidade, falta de comprometimento com a empresa e com o trabalho, desvalorização do profissional e das actividades, despedimentos sem justa causa, falta de celebração de contratos de trabalho, a não inscrição na segurança social, a recusa na emissão de licenças para gozo de férias e a marcação exagerada de faltas foram, entre outros, os principais motivos dos conflitos registados em algumas instituições públicas.

Os conflitos devem ser considerados fenómenos sociais inerentes ao processo de evolução dos seres humanos. Assim sendo, os conflitos tornam-se mais fáceis de serem enfrentados quando ambos funcionários das empresas conhecem a sua origem como tal.

O conflito laborais nas instituições públicas pressupõe um confronto e pode gerar rupturas, mas amiúde é pontual e coexiste com emoções positivas entre os envolvidos. Deste modo, falamos assim de interacções mistas, podendo dar-se o caso de uma fusão entre diáde.

Chiavenato (2005, p. 230), afirma que as pessoas nunca possuem interesses idênticos, e essa diferença pode ocasionar algum tipo de conflito. Ou seja, o conflito é “inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana”. Para o autor, conflito significa discórdia, divergência, controvérsia ou antagonismo.

Uma mesma organização pode registrar quatro motivos que geram conflitos (Allan, 1992). São eles: a) Conflitos de objectivos: ou seja, quando existe em um mesmo grupo de pessoas a busca por resultados diferentes; b) Conflitos cognitivos: quando existem ideias que conflitam com ideias das outras pessoas ou de grupos; c) Conflito afectivo: quando sentimentos ou emoções de uma ou mais pessoas do grupo são incompatíveis com os dos demais participantes; d) Conflito de comportamento: quando

uma das pessoas se comporta de forma inaceitável para os outros.

É de referir que, a má gestão de conflitos pode acarretar muitas consequências para organização, e essas podem de uma forma direta afectar a empresa, reduzindo sua produtividade, motivações dos colaboradores, divisão das equipes entre outros factores negativos que podem destruir uma empresa. Dessa forma é de suma importância que os gestores dessa área sejam muito flexíveis e estratégicos na gestão de conflitos dentro das instituições, proporcionando um clima de harmonia, transparência entre os funcionários para que eles possam sentir partes e membros da instituição.

De acordo com Chiavenato (2004), quando os conflitos são resolvidos apenas parcialmente, ou até resolvidos de forma inadequada, podem afectar negativamente os resultados da instituição/organização ao gerar um ambiente de stress e baixo rendimento do funcionário. Diante deste complexo de situações, não podemos ficar indiferentes face a este assunto.

As questões norteadoras dessa pesquisa possibilitam um maior direcionamento sobre o que se pretende investigar, consiste em estabelecer uma metodologia de pesquisa para a recolha de informação. Assim, tendo em conta os aspectos acima expostos, segue abaixo as perguntas de investigação: *Que estratégias devem ser implementadas para a resolução dos conflitos laborais na Administração Pública em Luanda?*

O objetivo geral do trabalho é analisar as estratégias que devem ser implementadas para a resolução dos conflitos laborais na Administração Pública em Luanda. E os objectivos específicos são os seguintes:

- Apresentar os fundamentos conceptuais e teóricos sobre estratégia, conflitos e os conflitos laborais;
- Identificar até que ponto a fraca comunicação interna entre os funcionários influencia no surgimento de conflitos laborais;
- Perceber de que forma o estilo de liderança implementado nesta instituição contribui significativamente para diminuir os conflitos laborais;
- Descrever o impacto da ausência de estímulo salarial com frequência aos funcionários nos conflitos laborais.

**2. MARCO TEÓRICO SOBRE OS CONFLITOS LABORAIS****2.1. DEFINIÇÃO DE CONCEITOS**

A nossa abordagem teórica neste capítulo incidiu em primeira instância na definição com clareza e precisão de questões pertinentes e cruciais sobre a estratégia, conflitos e conflitos laborais.

**2.1.1. Conceito de estratégia**

O conceito de estratégia traz muitas contradições no campo da teoria da administração, devido a alguns fatores serem usados de maneira universal e outros usados somente em algumas situações.

Para Ansoff (1988), a estratégia era um condutor na escolha de cinco componentes cujo reforço mútuo resultaria num potencial de sucesso, a saber: Gama de produto/mercado, vector de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

Na visão de Montana & Charnov (1999), a estratégia permite determinar as oportunidades, capacidades, valores e as obrigações de modo a compará-los com a missão da organização.

De acordo com Ghemawat (2000), estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, no qual significava um magistrado ou comandante-chefe militar.

Na esteira de Johnson (2019), estratégia é um estilo de pensar, um processo consciente e deliberado, um sistema intensivo de implementação e a ciência de garantir o sucesso futuro.

Portanto, sendo a estratégia o processo de planejar, executar e controlar, ajuda efetivamente na implementação de objetivos, determinação de oportunidades, capacidades bem como o cumprimento de uma missão.

**2.1.2. Conceito de conflito**

O conflito pode ser compreendido também como uma situação disfuncional e que deve ser combatido pelas famílias, pois pode significar a eliminação das opiniões minoritárias divergentes dos grupos de familiares, impossibilitam a construção de uma família coesa e segura com espírito de união e concórdia.

De acordo com Lakatos & Marconi (1999), conflito refere-se a luta consciente e pessoal, entre indivíduos ou grupos, em que cada um dos contendores almeja uma solução e exclui a desejada pelo adversário.

Na perspectiva de Demartis (2006, p. 257), conflito “é o tipo de interacção baseada no contraste ou oposição, mais ou menos consciente, entre dois ou mais sujeitos (individuais ou colectivos) ou na incompatibilidade de circunstâncias”.

Na visão de Veiga (2007, p. 88), conflito “é todo o sentimento frequentemente envolvido em tensão psíquica mais ou menos dolorosa permanente e aguda”.

Para Simmel (2010), o conflito é uma forma de associação humana em que as pessoas são colocadas em contacto entre si e por meio do qual pode se alcançar a união. Esse é um importante ponto de partida porque nos ajuda a evitar a ideia de que o conflito é o término das relações e interacções.

Segundo Costa & Martins (2011), um conflito está ligado a manifestação de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou organizações.

O conflito é um fenómeno patente em todos os grupos sociais, entre os indivíduos, com personalidades, interesses, desejos e forma de pensar diferentes, estabelecem relações, (Berg, 2012).

Os conflitos são forças que movimentam dentro de nós, quer da perplexidade que experimentamos perante a opção que nos é solicitada quer da convivência com o ambiente, as outras pessoas ou instituições, quer da perspectiva do futuro que nos amedronta ou da recordação de um passado que queremos eliminar.

#### 2.1.3. Conflitos laborais

Na óptica de Entelman (2002), o conflito é visto como uma forma de relação social que por vezes tem como finalidade esclarecer que isto ocorre quando se observa a relação entre as pessoas representadas pelos movimentos, entre duas ou mais pessoas.

Os conflitos laborais são discussões entre duas ou mais pessoas, que acontecem no ambiente de trabalho por qualquer razão que as cause.

O conflito laboral pode ser traduzido pela falta de entendimento entre o funcionário (assalariado) e a entidade, tratando-se, na maioria das vezes, de divergências

a nível de condições de trabalho, de actualizações de remuneração e de regalias, (Rego, 1998).

#### 2.1.4. Liderança

A palavra liderança, de origem inglesa, deriva do verbo *lead*, que significa ir à frente, conduzir. Em tradução literal, líder seria o condutor ou aquele que vai à frente, ou ainda o principal, aquele que se destaca e, é a referência. A liderança é principalmente relacionamento fundado na credibilidade e na confiança mútua, (Bass, 2007).

A Liderança é definida como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos”, (Chiavenato, 1992, p. 147).

A noção de liderança surgiu no século passado com o advento da era industrial e depois na reflexão e na constituição das novas formas de organização. As diferentes concepções da liderança evoluíram progressivamente no decorrer do século. Em cada época deram lugar a estilos de gestão em estreita relação com as concepções da organização e ainda hoje perduram, (Duluc, 2000).

A liderança deve ser aliada de uma boa comunicação, na medida em que esta é imprescindível para o desenvolvimento de um comportamento organizacional ético por parte de todos os integrantes de uma organização (Naile & Selesho, 2014).

Para Bragança (2010, p. 17), a liderança “é a actividade que influencia o grupo de forma a aumentar a sua eficiência e coesão”, ou ainda, “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objectos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter”.

A Liderança “é a capacidade do líder tem de levar os outros a agir em cumprimento com as suas ideias, valores e comportamentos. Liderar é envolver as pessoas no processo de discussão de forma a mobilizar o máximo de capital humano e de inteligência”, (Venâncio, 2017, p. 22).

#### 2.1.5. Conceito de Comunicação Interna

A palavra comunicação, originária do latim (*communicatione*), é definida por “tornar comum” Pimenta (2009). Sendo assim, o fenómeno da comunicação não é entendido no momento em que dissemina uma informação, mas quando é compreendida por todos que a recebem (Giacobbo, 2014).

A comunicação é a troca de informações entre pessoas e significa tornar comum uma informação ou mensagem. A comunicação exige um código para desenvolver uma mensagem e transmiti-la na forma de sinal (como letras impressas, ondas sonoras, símbolos), através de um canal (ar, fios, papel) para um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado (Chiavenato, 2003).

A comunicação interna desempenha um papel importante nas organizações uma vez que promove as relações entre os colaboradores e a administração, mantém os funcionários informados, aumenta o seu conhecimento e entendimento sobre a organização (produtos, cultura, envolvente externa, entre outros) e promove um maior envolvimento com os assuntos que afectam a organização. Assim, contribui de maneira significativa para a criação de um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se podem sentir importantes, reconhecidos e envolvidos, (Argenti, 2007; Brandão, 2018).

A comunicação interna tem um papel fundamental nestas áreas, podendo ajudar a organização a melhorá-las e a contribuir assim para o seu sucesso, (Barton, 2016).

A comunicação interna pode então criar um envolvimento que contribua para comportamentos alinhados com os valores e missão organizacional, no sentido de garantir a consistência e a autenticidade, ao mesmo tempo que é incentivada a opinião e a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão, (Barton, 2016).

Na esteira de Agil (2014, p. 21), “comunicação interna é o conjunto de acções que a empresa coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos para construção de uma boa imagem pública”.

De acordo com Curvello (2012), nas organizações, a comunicação interna se realiza por meio de fluxos, geralmente quatro, aqui identificados: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o surgimento de tecnologias como o e-mail, internet e o fluxo transversal.

## 2.2. TIPO DE CONFLITO

De acordo com Veiga (2007, p. 88), “conflito é todo o sentimento frequentemente envolvido em tensão psíquica mais ou menos dolorosa permanente e aguda.

Na esteira de Marconi & Lakatos (1999, p. 90), “o conflito pode apresentar-se de diversas maneiras:

- 1 - Rivalidade: refere-se ao ciúme e antagonismo.
- 2 - Debate: compreende controvérsia a respeito do ponto de vista, ideias ou crenças diferentes, entre indivíduos e grupos.
- 3 - Discussão: é o debate mais acalorada, com troca de palavras ásperas.
- 4 - Litígio: corresponde a demanda judicial entre partes contrárias.
- 5 - Contenda: briga entre indivíduos ou grupos.
- 6 - Guerras: luta com armas entre nações ou partidos”.

Na esteira de Chiavenato (2010, p. 455), os conflitos se dividem em internos e externos: o interno, ou intrapessoal, envolve dilemas pessoais, já o externo pode ser intraorganizacional ou interorganizacional. O autor enfatiza, ainda, que os conflitos podem ocorrer em três níveis de gravidade:

<b>Tipologia</b>	<b>Concepção</b>
Conflito percebido	Ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
Conflito experienciado	Quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
Conflito manifestado	Quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação

**Fonte:** Chiavenato (2010, p. 455).

Para Dorecki (2017, p. 24), a tipologia do conflito depende da relação entre o ânimo das partes conflituantes e a percepção que elas têm do fato gerador do conflito.

Basta compreender que a falta de percepção ou uma avaliação equivocada é capaz de gerar ou agravar um conflito. Informações faltantes e dados imprecisos, errôneos ou tendenciosos também podem influenciar e até mesmo criar desentendimentos desnecessários, aumentando a possibilidade de embates mais acirrados.

O referido autor menciona, ainda, que os conflitos podem ser assim classificados: evidente, eventual, reivindicatório, equivocado, oculto e suposto.

Segue uma breve descrição dos tipos de conflitos:

<b>Tipologia</b>	<b>Concepção</b>
Conflito evidente	É aquele que objetivamente existe e é percebido. As partes precisam se engajar na busca de uma solução mútua, pois são conflitos de difícil resolução pacífica.
Conflito eventual	A manutenção do conflito depende de circunstâncias que viabilizem uma solução rápida, que atenda às partes envolvidas - algo que nem sempre está claro para elas em um primeiro momento
Conflito reivindicatório	Para tratar de um interesse conflitante, uma massa cria um novo objecto de conflito para que possa ser percebida, o que requer um direcionamento durante o manejo
Conflito equivocado	Acontece quando as partes conflitantes estão enganadas quanto ao objeto e a seus direitos sobre ele. Esse equívoco pode ser inconsciente ou as partes podem usar argumentos falaciosos ou ter sido manipuladas por oportunistas. Em qualquer um dos casos, procura-se obter alguma vantagem no final do conflito
Conflito oculto	Inicialmente uma das partes pode entender que não há conflito - que, porém, existe e pode estar sendo reprimido por uma das partes ou considerado equivocado;
Conflito suposto	De início, todo conflito pode ser considerado suposto, mas sua inexistência só se confirma quando se compra que não há fundamento, por meio de todos os recursos disponíveis (provas, depoimentos, testemunhas, enfim). Em compensação, se surgirem novos factos o conflito pode ganhar a configuração de um dos tipos citados anteriormente

**Fonte:** Dorecki (2017, p. 24).

Berg (2012), defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir:

**Conflito pessoal:** é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflecte num abismo entre o que se diz e faz, ou

contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de stress e atrito.

**Conflito interpessoal:** ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal.

**Conflito organizacional:** esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

### 2.3. NÍVEIS DE CONFLITO

De acordo com Garbeline (2016), os conflitos organizacionais podem ter origem em alguns factores específicos, nomeadamente conflito de tarefa, de relacionamento e de processo.

No que se refere aos factores e origens dos conflitos serão abordados os seguintes conceitos relativamente aos tipos de conflitos e suas origens, a saber:

**Conflito de tarefa:** relacionado aos objectivos do trabalho, esse tipo de conflito, quando em nível baixo e moderado, pode ser produtivo, uma vez que estimula a discussão de ideias do grupo, contribuindo directamente para o desempenho das actividades.

**Conflito de processo:** este tipo de conflito relaciona-se à forma com que o trabalho é realizado. Em nível baixo, ele pode ser importante para o desenvolvimento da equipe. Porém, quando se atinge níveis altos, pode gerar dúvidas sobre as funções de cada membro, diminuir a produtividade e levar a um retrabalho.

**Conflito de relacionamentos:** baseado nas relações interpessoais, o conflito de relacionamentos influencia directamente na execução de tarefas, uma vez que a hostilidade e as diferenças na personalidade prejudicam a compreensão e, consequentemente, a realização de actividades.

Chiavenato (2004), afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, conforme segue abaixo:

**Conflito experienciado:** é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza.

**Conflito manifestado:** é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência activa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto. “O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. Assim, a solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram”.

#### 2.4. CAUSAS DOS CONFLITOS LABORAIS

O conflito é a luta consciente e pessoal, entre indivíduos ou grupos, em que cada um dos contendores almeja uma solução, que exclui a desejada pelo adversário.

Para o sociólogo alemão Simmel (2010), *os factores de dissociação como o ódio, a inveja, a necessidade, o desejo, são as causas do conflito; o conflito eclode por causa deles. O conflito tem como missão essencial resolver esses dualismos divergentes.*

Simmel (2010), se debruça sobre os conflitos que se desenvolvem no seio do casal ou da família, como sobre os que têm origem entre pequenos estados vizinhos ou entre facções rivais de uma mesma organização política ou religiosa, ou ainda de um sindicato, traduzindo-se a intimidade que caracteriza uns e outros maior violência no confronto.

Segundo Berg (2011, p. 35), as principais causas de conflito organizacional são as seguintes:

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

Recursos limitados: A escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, é razão de muitos atritos, pois pode restringir o desempenho dos funcionários e departamentos. Essas limitações podem ser

relacionadas tanto à recursos financeiros como às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objectivando o alcance de metas em prejuízo à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral.

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

Portanto, é preciso evitar conflito na administração pública sob pena de ter um mau ambiente no seio dos seus membros na medida em que Simmel defende que os conflitos se desenvolvem no seio das instituições, têm origem entre pequenas facções rivais e, causa dissociação como o ódio e a inveja entre os funcionários.

## 2.5. ESTILO DE GESTÃO DOS CONFLITOS LABORAIS

Segundo Berg (2011, p. 20), administrar um conflito “é escolher a melhor estratégia para se lidar com a situação, principalmente visando que o acordo final seja satisfatório para todas as partes envolvidas, fazendo com que todos sejam ouvidos e respeitados”. Ainda de acordo com o autor, não é possível trabalhar com eficácia em um local onde as pessoas ou equipes estão em conflito, pois “a habilidade de conviver e interagir com pessoas e equipes é uma das competências mais determinantes para o sucesso nos tempos actuais”, isto é, lidar com conflitos passa a ser um factor fundamental para o sucesso, seja profissional ou pessoal.

Para Chiavenato (1999, citado por Beck, 2009), os estilos de gestão de conflitos laborais são os seguintes:

- Estilo de evitação ou evitar: consiste em evitar, fugir ou ignorar o conflito. Nesta forma o objectivo é encontrar uma escapatória e aguardar que tudo seja ultrapassado. Isto pode acarreantar resultados negativos uma vez que um conflito mal resolvido, futuramente pode ser mais prejudicial.

- Estilo de acomodação: aqui o acto de ceder é que acalma o conflito. Resolvem-se os detalhes mais pequenos do conflito enquanto os detalhes maiores são resolvidos em situações futuras. É uma estratégia que resulta quando os envolvidos sabem que um ambiente laboral em paz é imprescindível.
- Estilo competitivo: Estabelece-se os interesses através de uma forte assertividade, em que um dos envolvidos vê o seu interesse ganhar em relação ao interesse do outro, o que no futuro pode causar conflitos maiores motivados pelas mesmas razões, (Rego, 1998).
- Estilo de compromisso: Cada parte envolvida aceita ganhos e perdas na resolução de conflitos. Assim, nenhum dos envolvidos fica totalmente satisfeito e existe a possibilidade de conflitos futuros.
- Estilo de colaboração: Ambos os envolvidos saem a ganhar, por utilizarem a negociação e consentimento para diminuir as razões do conflito. É a forma que garante mais sucesso no que toca à resolução de conflitos, mas também é a que exige um maior nível de profissionalismo.

## 2.6. PAPEL DO GESTOR NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS INSTITUIÇÕES

De acordo com Marc e Anna Burbrigde (2012, p. 33), “nem todo o conflito é igual e nem todo o conflito deve ser abordado da mesma forma”. Por conta disso, o gerente precisa saber qual o momento ideal e como deve utilizar as ferramentas para resolver os conflitos.

É possível dizer que o gestor tem papel muito importante na administração de conflitos dentro da organização, isso porque de acordo com as evoluções no mundo empresarial as coisas passaram a ter continua transformações para alcançar os objectivos organizacionais de forma eficiente.

É obvio que o gestor servirá de ponto de equilíbrio na resolução de conflito dentro do ambiente organizacional, sendo imparcial para não ferir a sensibilidade das partes envolvidas no conflito.

É de salientar que, os conflitos podem ter diversas origens, porém os originados da própria natureza humana poderiam ser estudados e compreendidos, por meio do estudo do comportamento humano para então se estabelecer modelos de tratamento.

O conflito precisa ser bem administrado para que haja harmonia necessária ao desempenho organizacional e suas consequências positivas sejam salientadas, (Chiavenato, 2010).

Segundo Chiavenato (1997, p. 401), “decorre em três lógicas, para resolver os conflitos nas organizações, a saber:

A resolução ganhar/perder: nesta resolução uma das partes consegue vencer o conflito, atingindo seus objectivos e frustrando a outra parte na sua tentativa de atingir seus objectivos. Deste modo, uma parte ganha, enquanto a outra perde.

A resolução de perder/perder: cada parte desiste de alguns objectivos, por meio de alguma forma de compromisso. Nenhuma das partes alcança tudo o que se desejava. Ambas as partes abrem mão de alguma coisa, isto é, ambas perdem.

A resolução de ganhar/ganhar: as partes conseguem identificar soluções bem-sucedidas para os seus problemas, permitindo que ambas as partes atinjam os seus objectivos desejados. O êxito, tanto no diagnóstico como na solução, faz com que ambas as partes ganham ou vençam.

De facto, os dois primeiros padrões na resolução de ganhar/perder e perder/perder tendem a conduzir a uma continuidade de conflito. Deste que uma ou ambas as partes não alcançam seus objectivos, elas percebem o conflito como acabado e permanecem motivadas a iniciar o outro episódio de conflito em que talvez venham a ganhar. No terceiro padrão de resolução ganhar/ganhar, o ciclo de continuidade do conflito é interrompido e a probabilidade de conflito é reduzida.

Caetano & Vala (2007), referem também a existência de cinco estratégias para a resolução de conflitos. São elas, o confronto, cedência, inação, abandono e a própria resolução do problema. Relativamente à primeira estratégia, confronto, esta significa que uma das partes envolvidas tenta impor o seu lado ou visão para a resolução do problema.

## 2.7. COMPETÊNCIAS DO LÍDER COMO GESTOR DE CONFLITOS

Atualmente, com a crescente competitividade, as competências necessárias referente ao capital humano devem ser descobertas. Para isso, os objectivos de cada área assim como as metas devem estar bem definidos, tendo os indicadores para medir se os processos estão atingindo essas metas.

O líder sabe identificar essas competências e quais serão trabalhadas em cada colaborador da equipe, sabe motivar e aproveitar habilidades de cada profissional, definindo as competências a ser melhoradas para os objectivos serem atingidos. Apresentando as funções bem definidas, descobrindo quais são bem executadas e as menos eficazes para melhorar o processo, é um gestor que parabeniza, valoriza e administra os conflitos com foco nos objectivos pessoais em direcção aos objectivos organizacionais, tem visão sistémica, vê a frente, aproveita a criatividade de todos, assume riscos e aumenta a produtividade. “Os líderes bem sucedidos serão aqueles que colocam as pessoas em primeiro lugar e os lucros em segundo”, (Posner, 2003).

Thompson (2010, p. 327), afirma que o conflito deve se tornar uma prioridade, e para isso deve-se utilizar algumas formas de gerenciar os conflitos, entre elas, “certificarse de que a estrutura da hierarquia de autoridade da organização está em consonância com suas necessidades actuais”.

Para Goleman (2001), pontua a gestão emocional como sendo identificado através da competência emocional que significa gerir as próprias emoções e as da equipe. Determinadas habilidades pessoais contribuem para um desempenho excelente e estão divididas em três aspectos: as habilidades técnicas, como exemplo têm a contabilidade ou o planeamento empresarial; as cognitivas que são o raciocínio lógico e as habilidades que demonstram traços de inteligência emocional e de liderar processos de mudança.

## **2.8. PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS PARA A RESOLUÇÕES DE CONFLITOS LABORAIS**

De acordo com Rego (2016), líderes com boas competencias comunicacionais alcancam objectivos relevantes ao desempenho organizacional, sendo que o autor sugere algumas dessas competencias: 1) escuta activa; 2) empatia; 3) assertividade e segurança; 4) transparência ao comunicar; 5) revelar emoções; 6) encorajar a participação dos colaboradores na vida organizacional; 7) *feedback* em relação ao desempenho dos colaboradores; 8) solicitar *feedback* sobre processos e práticas organizacionais; 9) instruir; 10) gerir conflitos e 11) fornecer *feedback* construtivo aos seus subordinados.

## **2.9. TEORIAS SOBRE A LIDERANÇA**

A liderança “é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuirem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House & Cunha *et al.*, 2016: 260). A liderança é, portanto, um fenômeno social, discursivo, com objectivos e co-construído (Ruben & Gigliotti, 2016), na medida em que esta só existe porque existem liderados.

Segundo Chiavenato (2010), a teoria das relações humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança:

1. Traços da personalidade;
2. Estilo da liderança;
3. Situação da liderança.

1. Traços da personalidade: segundo esta teoria, já desacreditada, o líder possuiria características marcantes de personalidade que o qualificaria para a função.

De acordo com esta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. São estes traços que fazem com que o líder influencie o grupo.

### **3. METODOLOGIA**

Os parâmetros metodológicos são indispensáveis para a elaboração de uma pesquisa científica, onde o pesquisador pretende apresentar um trabalho com veracidade e credibilidade. Neste contexto, para a elaboração da nossa pesquisa pretendemos utilizar a metodologia descrita adiante.

Na visão de Gil (2008), a metodologia tem a ver com a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho). É a explicação do tipo de pesquisa e do instrumental utilizado (questionário e entrevista), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

Quanto ao tipo de pesquisa, recorreu-se ao estudo descritivo que de acordo com Gil (2008), permite-nos proporcionar uma maior familiaridade com o problema, ou seja, explicitá-lo. Assim, poderá igualmente envolver um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa de estudo de caso.

### **3.2. MÉTODO DE PESQUISA**

Utilizou-se o método dedutivo e quantitativo. O método dedutivo que por sua vez é aquele que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz ocorrência dos fenómenos particulares, isto é conexão descendente, (Lakatos & Marconi, 2001). Já o método quantitativo permitiu uma análise estatística dos dados recolhidos durante a pesquisa de campo com recurso a gráficos. Deste modo, pesquisamos temáticas relacionadas ao assunto em análise.

A nossa pesquisa é de carácter ex post-facto caracteriza-se por estudar uma “situação onde a variável independente e dependente já ocorreram, o pesquisador através de diferentes métodos de colecta de dados obtém informações acerca da variável dependente e em seguida procura inferir a variável independente, responsáveis pela ocorrência do fenómeno” (Zassala, 2013, p. 32).

### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

Para a realização deste trabalho e com vista a operacionalizar o referido método uma vez que foram utilizadas diversas técnicas de recolha de informações, tais como o inquérito e, finalmente o questionário (instrumento) que permitiu a recolha de dados. Trata-se de uma técnica (inquérito) do método quantitativo que possibilitou a análise dos dados a partir de uma amostra com inferência a população em estudo.

### **3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Relativamente a caracterização da unidade de análise, importa salientar que para este estudo, a nossa população vai focalizar-se em 20 funcionários da Administração Pública.

### **3.5. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

O instrumento de análise foi o questionário<sup>3</sup>, que por sua vez refere-se ao um conjunto de questões respondidas por escrito pelo pesquisado. Assim sendo, o instrumento no qual utilizou-se para a recolha de dados é constituído por uma série ordenada de perguntas fechadas, dicotómicas e escala de avaliação.

## **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM LUANDA**

O presente capítulo é reservado ao tratamento dos dados obtidos durante a pesquisa de campo uma vez que foram feitas análises dos resultados obtidos através da utilização programa Excel (2017) onde obteve-se as percentagens e frequências dos dados por intermédio de tabelas e gráficos de modo a compreender as estratégias de resolução de conflitos laborais com particular enfoque na Administração Pública em Luanda.

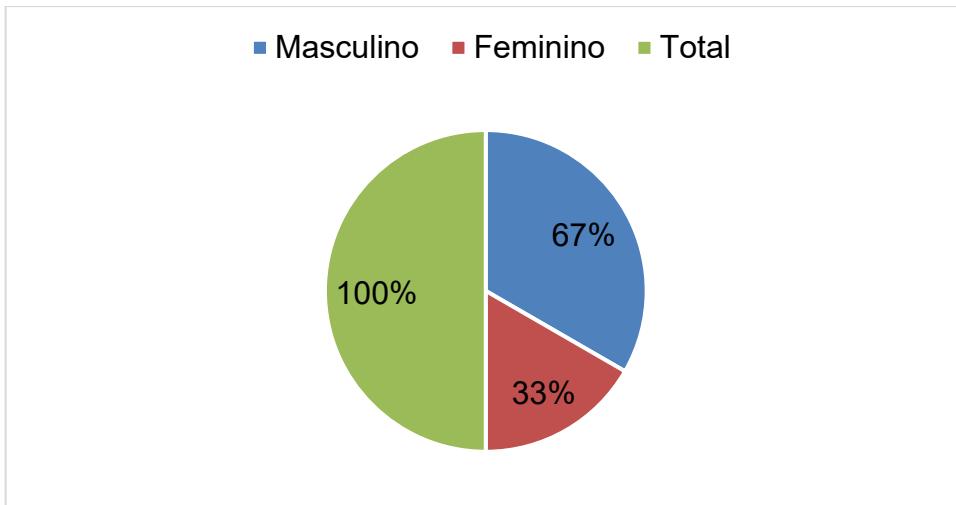
### **4.2. RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM LUANDA**

De acordo com o gráfico nº 1, a respeito do sexo, constatou-se que dos inquiridos 67% pertencem ao sexo masculino e 33% corresponde ao sexo feminino dos inquiridos .

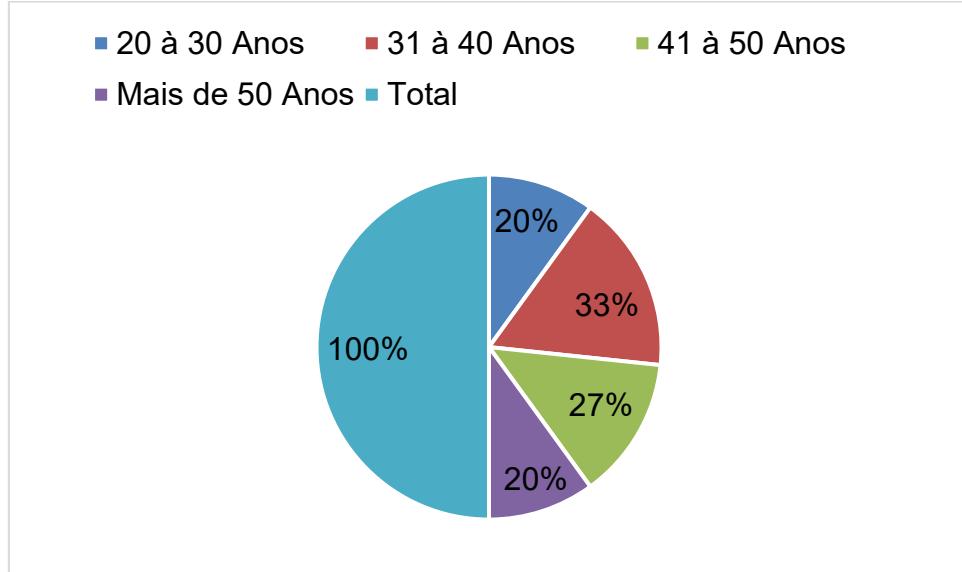
Portanto, houve maior número de pessoas inquiridos (as) do sexo masculino em detrimento do sexo feminino.

---

<sup>3</sup>. Permitiu efetivamente recolher os dados junto dos inquiridos da Administração Pública em Luanda.

**Gráfico n° 1. Sexo**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

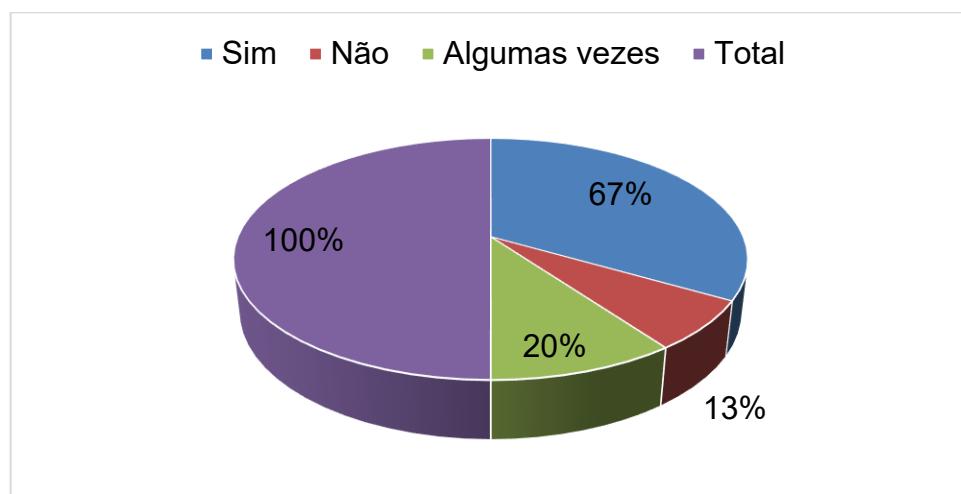
**Gráfico n° 2. Idade**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

Constata-se que no gráfico nº2, sobre a idade, 20% de 20 a 30 anos, 33% de 31 a 40 anos, 27% de 41 a 50 anos e, finalmente 20% têm mais de 50 anos de idade.

Deste modo, a maior parte dos inquiridos têm de 31 a 40 anos de idade, visto que foi crucial para análise da temática em análise.

**Gráfico nº 3. A Administração Pública cria um clima de serviço satisfatório para os seus funcionários**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

O gráfico nº 3, demonstra que, 67% corresponde a sim, 13% afirmaram não, e finalmente 20% opinaram algumas vezes.

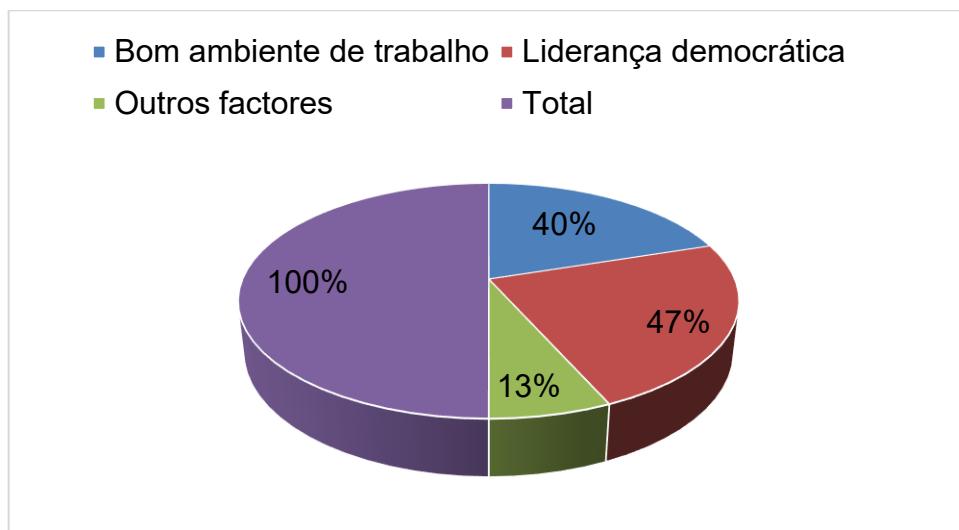
O clima de trabalho “é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente”, (Chiavenato, 2009, Apud Varea, 2022, p. 89).

Segundo Chiavenato (2005, Morales, 2022, p. 504), um clima de trabalho “é satisfatório quando as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”.

Portanto, na opinião dos inquiridos a Administração Pública cria um clima de serviço satisfatório para os seus funcionários.

O gráfico nº 4 espelha que 40% afirmaram que tem bom ambiente de trabalho, 47% corresponde a liderança democrática, e finalmente 13% disseram que existem outros factores.

**Gráfico nº 4. Fatores que influenciam a satisfação dos funcionários na instituição onde trabalha**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

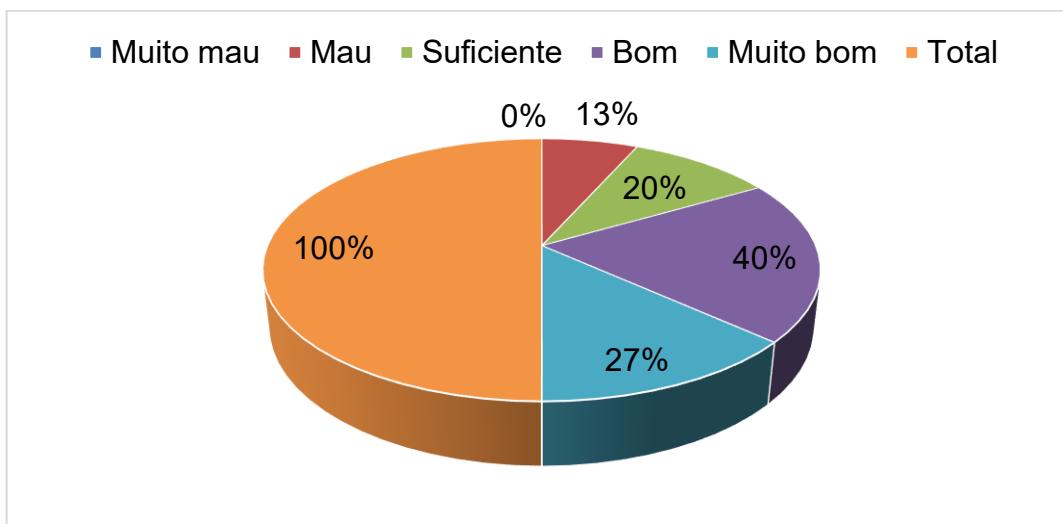
Na óptica de Chiavenato (2004, p. 66), “volta afirma que a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, isto é, a motivação humana é cíclica, pois, o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo”.

Segundo Vergara (2009) é importante realizar trabalho em equipe porque é por meio do esforço colectivo para resolver um problema, realizar uma tarefa ou um determinado trabalho que é possível a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objectivos compartilhados. Para que haja a concretização do trabalho e as qualificações a ele inerentes, as pessoas que estão coordenando uma equipe precisam desenvolver habilidades humanas para lidar com seus membros. Ainda, deve respeitar e valorizar as capacidades de cada integrante (Chiavenato, 2004).

Portanto, a liderança democrática e o bom ambiente de trabalho são os principais factores que influenciam a satisfação dos funcionários na instituição onde trabalha.

A tabela nº 5 e o gráfico detalha que, 13% corresponde a mau, 20% afirmaram que é suficiente, 40% disseram que é bom e, finalmente 27% opinaram que tem sido muito bom.

**Gráfico nº 5. Como avalia o grau de satisfação dos funcionários em relação a liderança implementada nesta instituição**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

Para Robbins (2005), a melhor forma de conceituar a satisfação no trabalho é apoiar a atitude geral de uma pessoa em relação ao mesmo, ou seja, o interesse em querer exercitar a sua função acreditando no reconhecimento, além de perceber a sua utilidade no dia a dia do contexto empresarial.

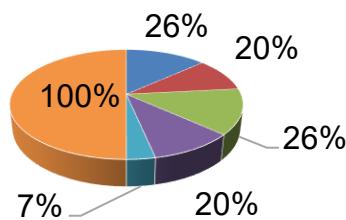
Na esteira de Spector (2006, p. 321), satisfação no trabalho “é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns dos seus aspectos”.

Celestino (2014), analisou o papel que a satisfação laboral representa para o desempenho organizacional, um estudo de caso no banco de fomento Angola do Huambo. Os resultados indicaram, quanto a importância da motivação e do funcionário que, os colaboradores na vida da organização, não são somente recursos, ou um meio qualquer que alavanca a empresa, são sim revestidos de um valor indubitável, e precisam de apreciação, ou de estímulos.

Portanto, os inquiridos disseram que tem sido boa a avaliação do grau de satisfação dos funcionários em relação a liderança implementada nesta instituição.

**Gráfico nº 6. Estratégias que devem ser implementadas para a resolução dos conflitos laborais na Administração Pública em Luanda**

- Diálogo permanente entre a direcção e os funcionários
- Valorização dos profissionais
- Remuneração aceitável
- Promover aos funcionários
- Outras
- Total



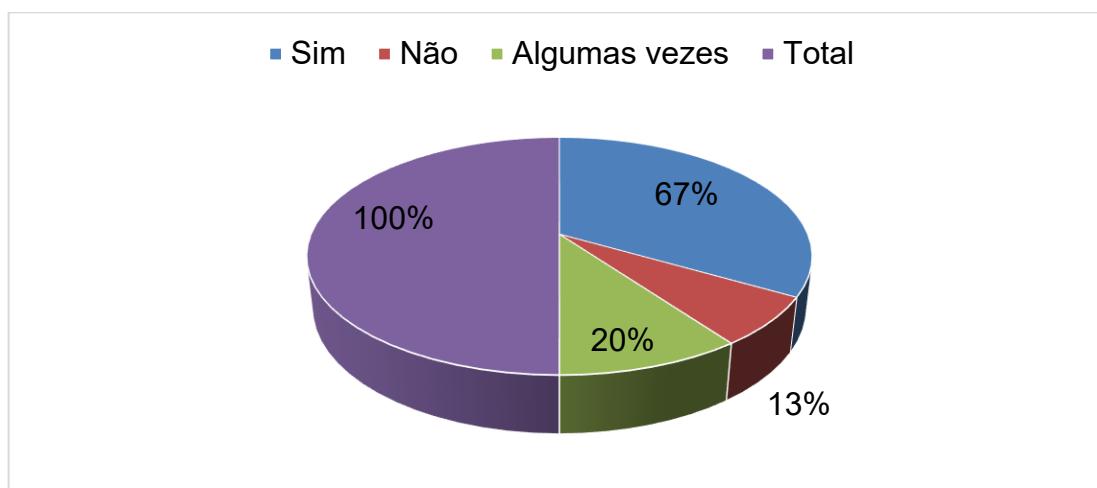
**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

O gráfico nº 6, e o gráfico detalha que, 26% corresponde a diálogo permanente entre a direcção e os funcionários, 20% afirmaram a favor da valorização dos profissionais, 26% remuneração aceitável, 20% promover aos funcionários e finalmente 7% opinaram que devem ser outras estratégias.

Do ponto de vista da gestão na resolução de conflitos, o diálogo é a única estratégia criativa, capaz de gerar entendimento, confiança mútua e cooperação. Enfim, o sinal 15 distintivo do homem de diálogo é que escuta tão bem como fala ou, talvez, melhor (Lacroix, 2019).

Portanto, o diálogo permanente entre a direcção e os funcionários bem como a remuneração aceitável são as estratégias que devem ser implementadas para a resolução dos conflitos laborais.

**Gráfico nº 7. Considera que, a fraca comunicação entre os funcionários da Administração Pública influencia o surgimento de conflitos laborais**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

O gráfico nº 7, e o respectivo gráfico detalha que, 67% corresponde a sim, 13% afirmaram não e finalmente 20% opinaram algumas vezes.

A comunicação é uma ferramenta muito importante em qualquer ambiente das relações humanas e não só, é essencial também no ambiente nas instituições ajuda estabelecer uma forte ligação e a concordância entre os colaboradores, fortifica clima de transparéncia e de amizade dentro da instituição.

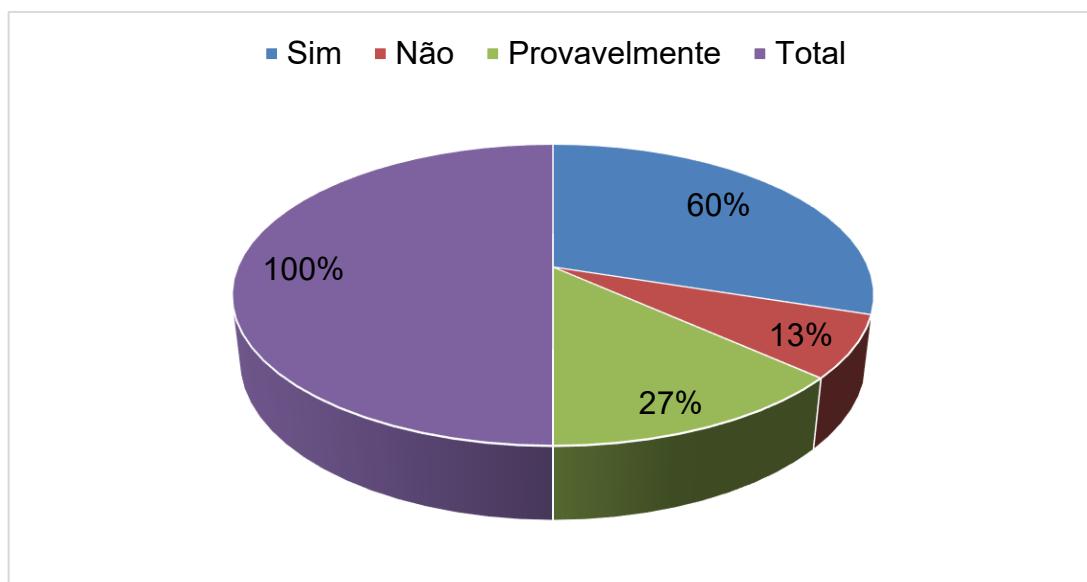
Na visão de Giddens (2008, p. 687), a comunicação “é a transmissão de informação de um indivíduo ou grupo para outro”.

A comunicação é uma operação genuinamente social porque pressupõe o concurso de um grande número de sistemas de consciência, mas que, exactamente por isso, como unidade, não pode ser atribuída a nenhuma consciência isolada. E ela é social, porque de modo algum pode ser produzida uma consciência comum colectiva, isto é, não se pode chegar ao consenso, no sentido de um acordo total; e, no entanto, a comunicação funciona (Luhmann, 2010, p. 91).

Moreira (2011), afirma que a comunicação nas instituições representa em síntese um conjunto de estratégias, que têm como objectivo melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou colaboradores.

A pesquisa ilustra que, a fraca comunicação entre os funcionários da Administração Pública influencia o surgimento de conflitos laborais.

**Gráfico nº 8. Em sua análise, o estilo de liderança implementado nesta instituição contribui significativamente para a prática dos conflitos laborais**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

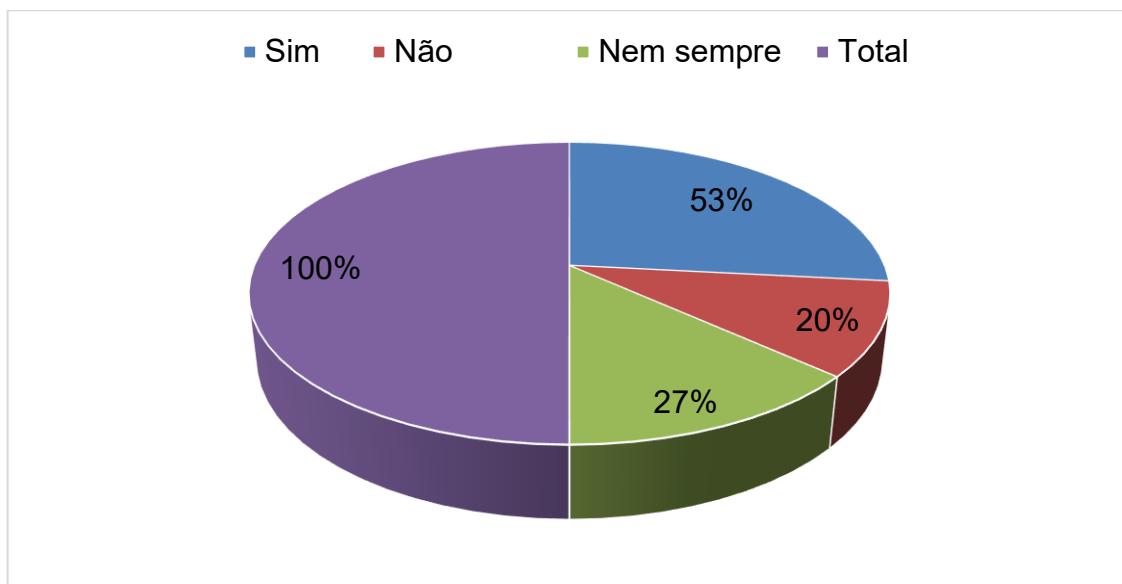
O gráfico nº 8, e o respectivo gráfico detalha que, 60% corresponde a sim, 13% não, e finalmente 27% opinaram provavelmente.

Para Bragança (2010, p. 17), a liderança “é a actividade que influencia o grupo de forma a aumentar a sua eficiência e coesão”, ou ainda, “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objectos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter”.

Na esteira de Tamo (2006, p. 183), sobre a importância da liderança nas organizações, afirma que a presença de um líder exerce uma influência positiva sobre os outros e que se distingue pelas iniciativas, empenhos e atitudes.

O estudo permitiu perceber que, o estilo de liderança implementado nesta instituição contribui significativamente para a prática dos conflitos laborais.

**Gráfico nº 9. Ausência de estímulo salarial com frequência aos funcionários está na base dos conflitos laborais**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

O gráfico nº 9, e o respectivo gráfico detalha que, 53% corresponde a sim, 20% afirmaram não e, finalmente 27% opinaram que nem sempre.

O trabalho tem a ver com a prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e bem como a realização do ser humano ao modificar a natureza, (Saveia, 2009).

Portanto, a ausência de estímulo salarial com frequência aos funcionários está na base dos conflitos laborais.

## **5. CONCLUSÕES FINAIS**

Neste trabalho a nossa análise recaiu efectivamente a respeito das estratégias de resolução dos conflitos laborais na Administração Pública em Luanda.

Os conflitos laborais refere-se a falta de entendimento, isto é, as discussões entre duas ou mais pessoas, que acontecem no ambiente de trabalho por qualquer razão que as cause.

Após ter-se analisado e interpretado de uma maneira contínua os resultados obtidos durante a pesquisa de campo, realizadas concluiu-se da seguinte maneira:

A liderança democrática e o bom ambiente de trabalho são os principais factores que influenciam a satisfação dos funcionários na instituição onde trabalha.

O diálogo permanente entre a direcção e os funcionários bem como a remuneração aceitável são as estratégias que devem ser implementadas para a resolução dos conflitos laborais na Administração Pública.

Moreira (2011), afirma que a comunicação nas instituições representa em síntese um conjunto de estratégias, que têm como objectivo melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou colaboradores. A pesquisa ilustra que, a fraca comunicação entre os funcionários da Administração Pública influencia o surgimento de conflitos laborais.

O estilo de liderança implementado nesta instituição contribui significativamente para a prática dos conflitos laborais.

A ausência de estímulo salarial com frequência aos funcionários está na base dos conflitos laborais. Em relação às três (3) hipóteses levantadas as mesmas foram confirmadas (ver gráfico nº 7, 8 e 9).

A terminar, é de referir que, face ao exposto, o trabalho em questão, dá resposta a pergunta de partida formulada acima com particular enfoque a resolução dos conflitos laborais na Administração Pública em Luanda.

### **Referências Bibliográficas**

- Afonso, J. S. (2019). *Público nos nossos dias*. 2<sup>a</sup> Edição, São Paulo.
- Allan, J. (1992). *Como identificar e resolver problemas em sua equipe*. São Paulo: Livraria Nobel S.A.
- Almeida, F; J. et all. (2007). *Treinamento organizacional*. Oeiras: Celta Editora.
- Almeida, M. de S. (2014). *Elaboração de Projecto, TCC, Dissertação e Tese*. 2<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas S. A.
- Ambrósio, B. (2015). *Aspectos motivacionais na administração pública*. Saurimo/Lunda Sul.
- Austin, W. (1998). *Corporate Coach and principal: potencial at work*. Nova York: Rochester.
- Barracho, C. (2018). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.

- Barros, A. J. da S; Lehfeld, N. A. de S. (2000). *Fundamentos de Metodologia Científica: Um guia para a Iniciação Científica*. 3<sup>a</sup> Edição, São Paulo, Makron Books.
- Beck, G. (2009). *Conflito nas Organizações. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Feevale*. Repositório Institucional da Universidade de Feevale.
- Bendix, R. (1979). *Max Weber*. Buenos Aires: Amorrortu, p. 464.
- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1<sup>a</sup> Edição, Curitiba: Juruá.
- Berg, E. A. (2011). *Administração de Conflitos: Abordagens Práticas para o dia a dia*. Curitiba: Juruá Editora.
- Bergamini, C. W. (1990). *Motivação*. 3<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Editora: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações*. 4<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. 4<sup>a</sup> Edição, Lisboa: Universidade Técnica, Lisboa.
- Bogman, I. M. (2002). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Bragança, M. C. A. (2010). *Os Segredos da Liderança: na Família, no Trabalho e nos Negócios*. Luanda: Edição de Angola.
- Bresser-Pereira, L. C; SPINK, P. (1998). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Brown, J. A. C. (1972). *Psicologia social da indústria*. 2<sup>a</sup> Edição São Paulo: Atlas.
- Bruner, R. M. (1994). *Psicologia Geral e Aplicada*. 23<sup>a</sup> Edição, São Paulo, Editora Ática.
- Cabral, A. (2002). *Introdução ao Estudo das Organizações*. 1<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3<sup>a</sup> Edição, RH Editora.
- Câmara, B. P. da (2010). *Novo Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 3<sup>a</sup> Edição, Lisboa, editora do Grupo Le YA Alfagide.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B & Rodrigues, J. Vicente. H. (2016). *XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 7<sup>a</sup> Edição, Dom Kixote.
- Campus, A. (2011). *Qualidade no atendimento ao público*. 2<sup>a</sup> Edição, Lisboa.
- Carvalho, P. C. de (1999). *Administração mercadológica*. 1<sup>a</sup> Edição, Campinas: Editora Alínea.
- Casado, T. (2002). *Pessoas Nas Organizações*. 10<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Editora: Gente.

- Chapman, G. & White, P. (2012). *As cinco linguagens de valorização pessoal no ambiente de trabalho*. São Paulo. Editora Mundo Cristão.
- Chaves, D. A. Silva, M. R. P. da (2010). *Administração Pública Gerencial: Dificuldades de Implementação nas Organizações Públicas*. Congresso Sul Brasileiro de Administração Pública, Curitiba.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7<sup>a</sup> Edição, rev. e actual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiaventato, I. (2005). *Comportamento Organizacional*. 2<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 6<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração, Teoria, Processo e Prática*. 4<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Editora: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 9<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chimpolo, F. M. (2016). *Gestão do Talento Humano*. 3<sup>a</sup> Edição.
- Correia, D. (1992). *Qualidade de atendimento ao público*. 3<sup>a</sup> Edição, São Paulo.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, p. 415-427.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Trabalhar em Grupo ou Trabalhar em Equipe. Qual a Diferença?*
- \_\_\_\_\_. (2010). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 2<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Iniciação À Teoria das Organizações*. São Paulo: Manole.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Gestão de pessoas*. 3<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, C. (1997). *Sociologia: Introdução à ciência da sociedade*. 2<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Moderna.

- Costa, D. T.; Martins, M. C. F. (2011). *Stress em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico*. Rev. Esc. Enferm. USP, v. 45, n. 5, p. 1191-8.
- Cunha M. P., & Cardoso, G. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6<sup>a</sup> Edição, Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8<sup>a</sup> Edição (revista e atualizada). Lisboa: Editora RH.
- Curvello, J. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2<sup>a</sup> Edição, rev. e actual. Brasília: Casa das musas, 2012.
- Dalamícua, A. (2014). *Modelos da tarefa no cumprimento laboral dos funcionários da organização*. Porto, Portugal.
- Dalledone, J. (2008). *Gestão de serviços: a chave do sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC nacional.
- Dantas, E. B. (2010). *Atendimento ao Público nas Organizações: Quando o Marketing mostra a cara*. Brasilia: SENAC DF.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica*. 1<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Pioneiro.
- Dorecki, A. C. (2017). *Resolução Pacífica de Conflitos*. Curitiba: Editora Intersaberes.
- Duarte, G. (2009). *Dicionário de administração*. Fortaleza: Realce Editora.
- Espuny, H. G. (2007). *Qualidade no atendimento ao cliente externo*. 4<sup>a</sup> Edição, Spanich.
- Etizione, A. (1967). *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira.
- Fayol, H. (1970). *Administração industrial e geral*. 8<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.
- Fidelis, G. J. & Banov, M. R. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica*. 1<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Érica.
- Galvão, M. B, Pluye, P. & Ricarte, I. L. M. (2018). *Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação*. 1<sup>a</sup> Edição.
- Garbelini, V. M. P. (2016). *Negociação e conflitos*. Curitiba: Editora Intersaberes.
- Gaspar, P. et al (2014). *Motivação e satisfação nas organizações*. 3<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro, Editora Atlas.
- Ghemawat, P. (2000). *Estratégias operacionais de uma empresa de serviços*. 1<sup>a</sup> Edição, Porto Alegre.

- GIL, A. C. (2008). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.
- Good, T. L. & Brophy, J. E. (1990). *Educational psychology. A realistic approach*. 4<sup>a</sup> Edição, New York: Logman Publishers.
- Guiddens, A. (2008). *Sociologia*. 8<sup>a</sup> Edição fundação Calouste.
- Hampton, D. R. (2005). *Administração Contemporânea*. São Paulo: PEARSON Makron
- Herzberg, F. (1961). *Word and nature of man*. Cleveland: Word.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, Book.
- Johnson, S. (2001). *Cultura da Interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, trad. Maria Luiza X. De A. Borges.
- Junquilho, G. S (2010). *Teorias da administração pública*. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES: UAB. 182, p. Florianópolis.
- Juran J. M. (2006). *Gestão de qualidade*. Brasília. D/F, 2<sup>a</sup> Edição, São Paulo.
- Kanaane, R. (1999). “*Homem e Trabalho: relações interpessoais e pontos de conflitos*”. In: Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI; 2<sup>a</sup> Edição, Atlas; São Paulo.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controlo*. 5<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.
- Kwasnicka, E. L. (1995). *Introdução à Administração*. 5<sup>a</sup> Edição, S. Paulo: Editora: Atlas.
- Lafroix, J. (2009). *Marxismo, Existencialismo, Personalismo*. São Paulo: Paz & Terra.
- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5<sup>a</sup> Edição, São Paulo Editora Atlas S.A.
- Leaberbenchon, T. (2001). *Motivação no Trabalho*. 1<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Editora: Fundação Getúlio Vargas.
- Levy-Le Boyer, C. (1994). *A Crise das Motivações*. 1<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Editora: Atlas.
- Lodi, J. B. (1978). *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneiras.
- Lopes, T. V. M. (1980). *Motivação no Trabalho*. 2<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Editora: Fundação Getúlio Vargas.
- Marchori, M. (2006). *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul/SP: Difusão.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2001). *Metodologia do Trabalho Científico*. 6<sup>a</sup> Edição, São Paulo; Atlas.

- Marques, F. (2006). *Guia Prático da Excelência em Serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor.* São Paulo: Nobel.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos.* 3<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Editora: Futuro.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* 14<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Futura.
- Martins, G. de A, Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.* 3<sup>a</sup> Edição, Atlas S.A, São Paulo.
- Maslow, A. (1954). *Motivação e Personalidade.* New York: Harper & Row.
- Maximiano, A. C. (1997). *Teoria Geral de Administração.* 1<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Editora: Atlas.
- Maximiano, A. C. (2004). *Teoria Geral de Administração.* São Paulo: Editora: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Introdução à Administração.* 7<sup>a</sup> Edição, Ver. E ampl. 2<sup>a</sup> Reimpr. São Paulo: Atlas.
- Medeiro, P. (2014). *Motivação e satisfação na função pública nos Açores.* Açores, Portugal.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (1999). *Administração.* 2<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Saraiva.
- Moreira, T. S. (2011). *O que é comunicação empresarial.* Disponível em: <http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial> Acesso em: 26 de Abril de 2025.
- Moura, G. Giacobbo, C. (2014). *O papel da comunicação interna nas empresas - um estudo de caso da empresa AMISA - IBIRUBÁ/RS.* XVI Seminário Internacional de Educação no Mercosul, XIII Seminário Interinstitucional, IV Curso de Práticas Socioculturais Interdisciplinares, III Encontro Estadual de Formação de Professores, I Mostra de Trabalhos Científicos do PIBID, de 25 a 27 de agosto de 2014, Cruz Alta: UNICRUZ.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). *The role of leadership in employee motivation.* Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(3), pp. 175.
- Nascimento, A. M; Reginato, L. (2010). *Controladoria: instrumentos de apoio ao processo decisório.* São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2009). *Planeamento Estratégico.* 26<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.

- Oliveira, J. de B. de H; Oliveira, A. B. de M. (1992). *Psicologia da Educação Escolar II Professor Ensino*. 2<sup>a</sup> Edição, Coimbra, Editora Livraria Almedina.
- Oliveira, L. M. De; Perez JR, José Hernandez; Silva, C. A. Dos S. (2010). *Controladoria Estratégica*. 6<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. M. De. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Oliveira, S. L. (2002). *Sociologia das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Paludo, Ag. (2012). *Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.
- Paula, L. I. C. et al. O impacto da comunicação interna na qualidade do atendimento em empresa do ramo óptico no alto oeste potiguar. *Revista Brasileira de Pesquisa em Administração*. Pombal - PB. v. 1, n. 1, p. 01 - 07, Jan-Dez, 2014.
- Performance Research Associates (2008). *Atendimento Nota 10*. Rio de Janeiro: Sextante, p. 190.
- Perrenoud, P. (2008). *Ensinar: agir na emergência, decidir na Incerteza*. 2<sup>a</sup> edição, Porto Alegre, Artmed.
- Peters, P. (1989). *Del Caos a la excelênci*a. Barcelona: Folio, 426 (título em Português: Prosperado no Caos).
- Prado, M. A. (2011). *O modelo gerencial da educação: contribuições da experiência da Inglaterra ao debate brasileiro*. Escolar Editora. São Paulo.
- Rampazzo, L. (1998). *Metodologia Científica para Estudantes de Pós-Graduação*. Edições Layola, Brasil.
- Rego, A. (1998). *Liderança das Organizações: Teoria e Prática*. Editorial da Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional*. 4<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Edições Silabo.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, P. S. (2003). *Comportamento Organizacional*. 5<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Practice Hall.
- Robbins, S. T. A. & Judge, F. S. (2010). *Comportamento Organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro*. 14<sup>a</sup> Edição, São Paulo, Editor-Afiliada.

- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.; Sobral, Filipe. *Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. 11<sup>a</sup> ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. 1<sup>a</sup> Edição, 25, 54-67.
- Saveia, J. (2009). *Psicologia organizacional e do trabalho: Leitura em saúde mental, qualidade de vida e cultura nas organizações*. Armazém de ideias, Belo Horizonte.
- Secchi, L. (2009). *Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública*. Revista de Administração Pública - RAP. Rio de Janeiro, 43 (2), Março-Abril.
- Soares, M. (2010). *Clima nas organizações*. 1<sup>a</sup> Edição, Porto Editora, Porto.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. Editora Saraiva, São Paulo.
- Statdlober, J. (2006). *Help-Desk e Sac com Qualidade*. Rio de Janeiro: Braspert.
- Tamayo, A & Paschoal, T. (2003). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. Revista administração Contemporânea, Vol. 7, n.º 4, Curitiba.
- Tamo, K. (2006). *Introdução a Gestão das Organizações: Conceitos Estudos de Casos*. Luanda: Capatê.
- Tavares, A. B. S.; Magalhães, G. T. M.; Resgala Junior, R. M. (2015). *Comunicação empresarial interna e sua importância para as organizações: Um estudo de caso*. Faculdade Redentor. Graduação em Administração de Empresas. Itaperuna.
- Tavares, R. (2010). *Motivação e desempenho nas organizações públicas em Cabo Verde*. Lisboa, Portugal.
- Thompson, L. L. (2010). *O Negociador*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Vemba, M. (2014). *Felicidade corporativa como factor de produção*. Luanda/Angola.
- Vergara, S. C. (2009). *Gestão de Pessoas*. 8<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.
- Vique, M. (2015). *Importância do ambiente empresarial e o impacto deste na vida do funcionário*. Maputo, Moçambique.
- Vroom, V. H. *O trabalho e a Motivação*. Nova Iorque: John Wiley, 1964, p. 55-71.
- Wisinski, J. (1994). *Como Resolver Conflitos no Trabalho*. 1<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Zassala, C. (2013). *Iniciação à pesquisa científica*. 2<sup>a</sup> Edição, Editora, Mayamba, Luanda.