UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário do Porto

Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Impacto dos Conflitos Interpessoais na Produtividade e Clima Organizacional: Um Estudo de Caso numa Empresa no Norte do País

Trabalho de Projeto de Mestrado apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos, orientada pela Professora Doutora Clara Maria Freire Margaça e Professora Doutora Elisabete Pinto da Costa.

Inês Carina Silva Soares

2025

www.ulusofona.pt

Universidade Lusófona do Porto

Centro Universitário do Porto

Faculdade Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

Impacto dos Conflitos Interpessoais na Produtividade e Clima Organizacional: Um Estudo de Caso numa Empresa no Norte do País

Inês Carina Silva Soares

VERSÃO FINAL

Trabalho de Projeto defendida por Inês Carina Silva Soares em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto no dia 23/09/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 305/2025, de 14 de abril, com a seguinte composição:

Presidente: Profª Doutora Diana da Silva Dias, por delegação da Direção do Ciclo de Estudos;

Vogais: Profª Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos, Professora associada a Universidade Lusófona e Profª Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias, Professora associada a Universidade Lusófona;

Arguente: Profª Doutora Catarina Joana Vieira Gomes, , Professora associada a Universidade Lusófona:

Orientador: Prof. Doutora Clara Maria Freire Margaça, Professora associada a Universidade Lusófona;

Este trabalho também foi orientado por Prof. Doutora Elisabete Pinto da Costa, Professora associada a Universidade Lusófona.

À minha Família- aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional, e à minha irmã, que é uma fonte contínua de alegria.

Agradecimentos

À luz do conhecimento que me trouxe até aqui, expresso a mais profunda gratidão à Universidade Lusófona que me acolheu, à faculdade que foi lar e porto seguro ao longo desta jornada académica, proporcionando-me os alicerces para sonhar e realizar.

À minha família, que é o meu refúgio e a minha força, dedico o mais sincero reconhecimento. Aos meus pais, pela confiança inabalável e pelo amor constante, e à minha irmã, que ocupa um lugar especial no meu coração e é uma fonte inesgotável de inspiração e alegria.

Aos colegas de mestrado - Luís, Isabel, Joana e Inês - companheiros de viagem nesta etapa desafiante, agradeço pelas partilhas, pelo companheirismo e pela motivação mútua que nos uniu ao longo do percurso.

E, à minha família do coração – Cesário, Joana, Raquel e Inês - que foram mais do que apoio. Foram alegria, compreensão e âncora nos dias mais difíceis. Obrigada por cada palavra de motivação, por cada sorriso e por cada momento de cumplicidade.

A cada um que contribuiu para esta etapa com gestos pequenos ou grandiosos, deixo o meu profundo e sincero agradecimento.

Resumo

Os conflitos interpessoais são uma realidade inconjurável no ambiente de trabalho e, quando não são devidamente geridos, podem comprometer a produtividade e influenciar negativamente o clima organizacional, tornando fundamental a adoção de estratégias eficazes para a sua resolução. Esta pesquisa analisa o impacto dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional, através de um estudo de caso numa empresa localizada no Norte de Portugal.

O principal objetivo é compreender as consequências desses conflitos na dinâmica empresarial, identificando os tipos de conflitos existentes, os efeitos sobre a produtividade e o ambiente de trabalho, assim como estratégias de gestão aplicadas. Para tal, recorre-se a uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas, permitindo uma análise detalhada das perceções dos colaboradores sobre o tema.

Os resultados indicam que os conflitos interpessoais influenciam negativamente o desempenho dos colaboradores, criando uma tensão emocional e reduzindo a colaboração. No entanto, quando bem geridos, esses conflitos podem gerar oportunidades de crescimento e inovação. A pesquisa destaca ainda o papel da liderança e da comunicação eficaz na mediação dos conflitos, promovendo um ambiente organizacional mais saudável.

Conclui-se que a implementação de estratégias de gestão de conflitos, aliadas a um esforço contínuo na melhoria da comunicação interna, pode contribuir significativamente para um melhor clima organizacional e maior produtividade. Como implicação prática, recomenda-se a adoção de programas de formação em inteligência emocional e resolução de conflitos, além da criação de canais de comunicação que estimulem um diálogo aberto entre os colaboradores.

Palavras-chave: Conflitos interpessoais; Produtividade; Clima organizacional; Gestão de conflitos; Empresa Familiar.

Abstract

Interpersonal conflicts are an unavoidable reality in the workplace and, when they are not properly managed, they can compromise productivity and negatively influence the organizational climate, making it essential to adopt effective strategies to resolve them. This research analyses the impact of interpersonal conflicts on productivity and the organizational climate, through a case study in a company located in the north of Portugal.

The main objective is to understand the consequences of these conflicts on business dynamics, identifying the types of conflicts that exist, the effects on productivity and the work environment, as well as the management strategies applied. To this end, a qualitative approach was used, based on semi-structured interviews, allowing for a detailed analysis of employees' perceptions on the subject.

The results indicate that interpersonal conflicts negatively influence employee performance, creating emotional tension and reducing collaboration. However, when managed well, these conflicts can generate opportunities for growth and innovation. The research also highlights the role of leadership and effective communication in mediating conflicts, promoting a healthier organizational environment.

It is concluded that the implementation of conflict management strategies, combined with a continuous effort to improve internal communication, can contribute significantly to a better organizational climate and greater productivity. As a practical implication, we recommend the adoption of training programs in emotional intelligence and conflict resolution, as well as the creation of communication channels that encourage open dialogue between employees.

Keywords: Interpersonal conflicts; Productivity; Organizational climate; Conflict management; Family Business.

Índice

Agradecimentos **3**
Resumo **4**
Abstract **5**
Introdução **8**
Capítulo I- Revisão da Literatura **11**
1.1 Conflitos **11**
1.1.1 Conflitos em empresas familiares **16**
1.2 Produtividade organizacional **19**
1.3 Clima organizacional **21**
1.4. Impacto dos conflitos interpessoais na produtividade e clima organizacional **23**
Capítulo II- Metodologia **25**
2.Metodologia **25**
2.1 Contextualização do Setor e da Organização **28**
2.2 Objetivos de investigação **29**
2.3 População e Amostra **30**
Capítulo III- Resultados **31**
3.1 Apresentação dos resultados **31**
I- Fontes de conflitos no ambiente de Trabalho 32
II- Impacto dos conflitos no ambiente e na produtividade 34
III- Liderança como mediadora de conflitos 34
IV- Comunicação como pilar na resolução de conflitos 35
V- Fontes de Conflito no Ambiente de Trabalho (colaboradores) 36
VI- Impacto dos Conflitos nas Emoções 37
VII- Ambiente de Trabalho Ideal 38
VIII- Melhorias para o Bem-Estar no Trabalho 39
3.2 Discussão dos Resultados **39**
4. Estratégia de implementação **46**
5 Recomendações **48**
Conclusão **50**
Referencias Bibliográficas **51**
Apêndices **55**
Apêndice A – Declaração de recolha, análise e divulgação de dados de estudo académico **55**
Apêndice B- Entrevista semiestruturada **56**
Apêndice C- Artigo científico submetido à REGE Revista de Gestão **57**

Índice de tabelas

Tabela 1 - Efeitos positivos e negativos em um ambiente organizacional.....14
Tabela 2 - Fontes de conflitos – Chefia.....31
Tabela 3- Fontes de conflito – Colaboradores.....35
Tabela 4 - Entrevista Semiestruturada: Chefia.....54
Tabela 5 - Entrevista Semiestruturada: Colaboradores.....54

Introdução

A importância das relações interpessoais e da sua dimensão emocional é fundamental na vida em sociedade, uma vez que são esses processos de interação que estruturam e organizam os sistemas que a sustentam. As condições em que estes relacionamentos ocorrem determinam a forma de convivência entre os seres humanos, que são, por natureza, seres relacionais. O enfraquecimento das relações interpessoais leva à deterioração das relações sociais, bem como das dinâmicas inter e intra organizacionais. (Leitão et al., 2006).

A análise do impacto dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional revela uma complexidade intrínseca que tem vindo a ser explorada em diversas investigações acadêmicas. O primeiro estudo a ser considerado é o de Araújo (2009), que debate como a falta de definição clara de papéis e responsabilidades, objetivos incompatíveis e falhas na comunicação podem gerar conflitos que afetam negativamente o ambiente de trabalho. A autora enfatiza que, embora os conflitos sejam frequentemente vistos como desfavoráveis, os mesmos também podem atuar como forças positivas, separando a estagnação e exprimindo problemas subjacentes que carecem de atenção. Além disso, a autora defende que uma gestão participativa e ativa é essencial para abrandar os efeitos negativos dos conflitos, sugerindo que uma abordagem proativa pode converter essas situações em oportunidades de aprendizagem e melhoria do desempenho do grupo. Por sua vez, Giordano et al. (2012) investigam o papel de um mediador das emoções nos conflitos interpessoais, especificamente entre conflitos acerca de tarefas e conflitos socio afetivos. Os autores conduziram um estudo empírico com 74 grupos no contexto organizacional português, demonstrando que emoções negativas podem exacerbar os efeitos adversos dos conflitos na satisfação grupal. Este estudo contribuiu para a compreensão de que, além das causas estruturais dos conflitos, o estado emocional dos indivíduos dentro do grupo desempenha um papel crucial na eficácia grupal. A pesquisa sugeriu que estratégias para gerir emoções durante conflitos são fundamentais para promover um clima organizacional mais positivo e produtivo. Os estudos de Araújo (2009) e Giordano et al. (2012), quando analisados em conjunto, oferecem uma visão abrangente sobre como conflitos interpessoais, embora frequentemente associados a consequências negativas, podem também ser entendidos como elementos que, se bem geridos, podem influenciar a eficácia e a satisfação dentro das organizações. A necessidade de uma abordagem que considere tanto os aspetos estruturais quanto emocionais dos conflitos é evidente, destacando a importância de práticas de gestão que promovam a comunicação clara e a resolução construtiva de conflitos.

Neste enquadramento, o presente estudo parte do reconhecimento de que os conflitos interpessoais, embora comuns em qualquer organização, assumem características particularmente sensíveis em empresas de pequena dimensão e de estrutura familiar, onde as relações entre os membros da equipa são marcadas pela proximidade, interdependência e, muitas vezes, por laços pessoais. Estas características criam um ambiente propício ao surgimento de tensões relacionais, cuja gestão, quando inexistente ou ineficaz, pode comprometer seriamente o desempenho coletivo e o bem-estar organizacional.

Assim, o problema de investigação que orienta este trabalho centra-se na análise do impacto dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional, procurando compreender de que forma estes influenciam a dinâmica interna da organização, o comportamento dos colaboradores e a sua capacidade de cooperar. Pretende-se, ainda, investigar as estratégias, formais ou informais, utilizadas pela chefia para lidar com estas situações, bem como o grau de eficácia das mesmas.

Este problema encontra-se diretamente alinhado com os objetivos definidos para a investigação, que incluem a identificação das principais fontes de conflito, a análise dos seus efeitos no desempenho e no ambiente de trabalho, a avaliação das práticas existentes de gestão de conflitos e, por fim, a apresentação de propostas de intervenção ajustadas à realidade específica da organização em estudo. Tendo em conta a natureza relacional e emocional do fenómeno em análise, optou-se por uma abordagem qualitativa, sustentada na realização de entrevistas semiestruturadas, com o intuito de recolher de forma aprofundada as perceções, experiências e emoções dos participantes. Esta opção metodológica permite uma análise sensível ao contexto e às particularidades da organização, em linha com o que é defendido por autores como Denzin e Lincoln (2006) ou Flick (2004).

A coerência entre o problema de investigação, os objetivos definidos e a metodologia selecionada garante o rigor da presente investigação, cujo propósito é contribuir não apenas para o aprofundamento do conhecimento científico sobre o tema, mas também para a elaboração de recomendações práticas que possam ser aplicadas noutros contextos organizacionais com características semelhantes.

Esta pesquisa está estruturada em três capítulos principais, de forma a permitir uma abordagem completa e detalhada sobre o impacto dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional.

No “Capítulo I – Revisão da Literatura” são explorados os conceitos fundamentais que sustentam a investigação, abordando a definição de conflitos interpessoais, as causas e

consequências no contexto organizacional. É dada especial atenção ao impacto dos conflitos na produtividade e no clima organizacional, bem como às estratégias de gestão que podem ser adotadas para amenizar os efeitos negativos. Além disso, são analisados aspetos específicos como os conflitos em empresas familiares, a influência das relações interpessoais na dinâmica de trabalho e a importância da comunicação para a resolução eficaz de conflitos.

O "Capítulo II – Metodologia" descreve o método utilizado para a realização do estudo, onde é justificado a escolha da abordagem qualitativa e a utilização do estudo de caso como estratégia de investigação. São detalhados os objetivos do estudo, a definição do universo e da amostra, formada por chefias e colaboradores de uma empresa têxtil de pequena dimensão, bem como os instrumentos de recolha de dados, nomeadamente as entrevistas semiestruturadas.

No "Capítulo III – Resultados e Discussão" são apresentados e analisados os dados obtidos através das entrevistas, permitindo identificar as principais fontes de conflito no ambiente de trabalho, o impacto dos mesmos na produtividade e no clima organizacional, e as estratégias utilizadas pela empresa para lidar com essas situações. A interpretação dos resultados é feita estabelecendo relações entre as perceções dos participantes e a revisão da literatura previamente discutida. São também propostas recomendações práticas para melhorar a gestão dos conflitos no contexto estudado. Na conclusão sintetiza as principais observações da investigação, destacando as implicações para a gestão organizacional e sugerindo orientações para futuras investigações sobre o tema.

Por fim, refira-se que no Apêndice C este trabalho encontra-se em formato de artigo, a submeter à REGE Revista de Gestão.

Capítulo I- Revisão da Literatura

1.1 Conflitos

Os conflitos interpessoais no ambiente organizacional são um fenómeno inevitável, que resulta da diversidade de personalidades, valores e objetivos dentro das empresas. No entanto, a forma como esses conflitos são interpretados e geridos divide opiniões entre os especialistas. De um lado, alguns autores argumentam que os conflitos geram impactos negativos na produtividade e no clima organizacional, comprometendo a harmonia das equipas e dificultando a colaboração (Oliveira & Agarie, 2022). Do outro, há autores que defendem que os conflitos, quando bem geridos, são essenciais para estimular a inovação e o crescimento das organizações, desafiando os colaboradores a encontrarem soluções mais criativas para os problemas (Dinas et al. 2005).

A visão tradicional, amplamente difundida na literatura sobre gestão de recursos humanos, considera os conflitos interpessoais um fator de risco para a estabilidade das organizações. Segundo Nogueira e Montino (2020), os conflitos surgem quando existem interesses comuns, mas as partes envolvidas têm opiniões discordantes e não conseguem encontrar um consenso. Como resultado, o ambiente de trabalho torna-se tenso, a comunicação deteriora-se e a tomada de decisões é afetada. Esta perspetiva defende que os conflitos são prejudiciais porque perturbam a cooperação entre os colaboradores e impedem o alinhamento dos objetivos organizacionais.

Nesta mesma linha, Leme (2004) argumenta que os conflitos organizacionais geram emoções negativas, como frustração, insegurança e desmotivação, o que pode levar a um declínio no desempenho da equipa. Além disso, o autor destaca dois fatores que influenciam a forma como os conflitos são resolvidos: os recursos cognitivos e emocionais dos indivíduos envolvidos e o contexto social e organizacional em que o conflito ocorre. Ou seja, a forma como cada pessoa lida com a situação e a cultura da empresa determinam se o conflito será resolvido de forma pacífica ou se resultará em tensões prolongadas.

Outro fator significativo a considerar é o impacto emocional dos conflitos. Dinas et al. (2005) reforçam que os conflitos interpessoais não são apenas desacordos racionais, mas envolvem um forte componente emocional. A perceção de oposição e a tensão emocional complicam ainda mais a resolução dos problemas, tornando os conflitos organizacionais um desafio constante para as empresas.

Quinn et al. (2003) apresentam um argumento ainda mais crítico, sugerindo que os conflitos são responsáveis por um ambiente de trabalho instável, onde a insegurança e a falta de colaboração se tornam predominantes. Estes autores afirmam que a tensão causada pelos conflitos pode levar a um clima de medo, desconfiança e desmotivação, afetando diretamente a produtividade da equipa. Os colaboradores que se sentem inseguros sobre o seu papel na organização ou que enfrentam um ambiente hostil têm menor desempenho e menor compromisso com a empresa. Bernhoeft (2004) reforça esta visão negativa, salientando que a falta de uma comunicação eficaz é um dos principais fatores que contribuem para o aumento dos conflitos. Segundo o autor, uma comunicação transparente e afirmativa é essencial para evitar mal-entendidos e prevenir desentendimentos desnecessários, a ausência de clareza na transmissão de informações pode transformar pequenos desacordos em problemas significativos, afetando o desempenho da equipa e comprometendo o sucesso da organização. Contudo, há uma corrente oposta que desafia essa perspetiva, argumentando que os conflitos não são necessariamente negativos e que, em determinadas circunstâncias, podem beneficiar as empresas. Dinas et al. (2005) sustentam que a oposição de ideias pode estimular a criatividade e impulsionar a inovação. Para estes autores, os conflitos desafiam os colaboradores a saírem da sua zona de conforto e a encontrarem soluções mais eficazes para os problemas, resultando num ambiente organizacional mais dinâmico e adaptável.

Além disso, a teoria de que os conflitos podem ter um papel positivo é sustentada por Oliveira e Agarie (2022), que defendem que as relações interpessoais, quando bem geridas, fortalecem a colaboração e criam um ambiente mais produtivo. Segundo as autoras, as divergências de opinião podem levar a debates construtivos, onde diferentes perspetivas são consideradas e novas abordagens são exploradas. Em vez de se evitar o conflito, as empresas deveriam aprender a utilizá-lo de forma estratégica, fomentando a comunicação aberta e a negociação entre os colaboradores. Esta ideia é reforçada por Doréz (2010), que argumenta que a inteligência emocional tem um papel fundamental na gestão de conflitos. O autor destaca que, quando os colaboradores aprendem a controlar as emoções e a compreender as perspetivas dos outros, os conflitos deixam de ser um fator de instabilidade e passam a ser uma oportunidade para fortalecer as relações interpessoais. Segundo esta visão, os conflitos emocionais e tensões internas não são necessariamente desfavoráveis, desde que sejam geridos de forma adequada.

Chiavenato (2010) também se posiciona a favor da valorização das relações interpessoais dentro das organizações, defendendo que todas as ações e comportamentos dos indivíduos são moldados pelas interações sociais. Para o autor, ninguém atinge o sucesso de

forma isolada, sendo essencial a colaboração e o apoio mútuo dentro da empresa. Neste sentido, os conflitos não devem ser vistos como um problema a ser eliminado, mas como um aspeto natural das relações humanas que pode ser aproveitado para o desenvolvimento organizacional.

Esta perspetiva é igualmente partilhada por Oliveira e Agarie (2022), que enfatizam que um ambiente de trabalho saudável não é aquele onde não existem conflitos, mas sim aquele onde os conflitos são resolvidos de forma construtiva. Para as autoras, a solução está na capacidade das equipas de lidarem com as divergências sem comprometerem a harmonia do grupo. As empresas que incentivam o diálogo aberto e a resolução colaborativa de problemas conseguem transformar os conflitos em fatores de crescimento e inovação.

Assim, a questão não está na existência ou não de conflitos, mas na forma como estes são geridos. Se forem ignorados ou mal conduzidos, os conflitos podem resultar em insegurança, desmotivação e queda da produtividade, como apontam Quinn et al. (2003) e Bernhoeft (2004). No entanto, se forem geridos de forma adequada, podem impulsionar a criatividade, fortalecer as relações interpessoais e promover um ambiente organizacional mais inovador e resiliente, como defendem Dinas, Lourenço & Miguez (2005) e Oliveira e Agarie (2022).

Segundo Leitão et al.(2006, p.889),

> A importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam no ser complexo que somos e que, necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas.

Por um lado, Oliveira e Agarie (2022) e Chiavenato (2009) enfatizam que um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo depende diretamente da qualidade das interações humanas e da clareza na comunicação. Segundo estes autores, quando as relações interpessoais são positivas e a informação é transmitida de forma eficiente, cria-se um espaço favorável à cooperação e ao alinhamento de objetivos, contribuindo para a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, Jones e George (2008) apresentam uma visão mais neutra sobre os conflitos no ambiente de trabalho. Os autores argumentam que os conflitos surgem naturalmente devido à diversidade de perspetivas e interesses, podendo ter tanto efeitos negativos quanto positivos. Se mal geridos, os conflitos geram tensões e prejudicam o desempenho organizacional. No entanto, quando encarados como oportunidades de debate e inovação, podem ser benéficos para o desenvolvimento da empresa.

Desta forma, enquanto Oliveira e Agarie (2022) e Chiavenato (2009) defendem que a redução dos conflitos através da comunicação e do bom relacionamento interpessoal é essencial para o sucesso organizacional, Jones e George (2008) sugerem que os conflitos nem sempre são prejudiciais e podem, em certos contextos, estimular a evolução da empresa. O desafio, portanto, não está apenas na eliminação dos conflitos, mas na forma como são geridos dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2004) existe efeitos positivos e negativos dos conflitos em um ambiente organizacional.

Tabela 6
Efeitos positivos e negativos em um ambiente organizacional

Efeitos Positivos	**Efeitos Negativos**
Estímulo à Criatividade e Inovação: O conflito gera energia e desperta emoções nos membros do grupo, o que pode tornar o ambiente mais dinâmico e estimulante. Isso pode levar a uma maior criatividade e inovação, incentivando as pessoas a encontrar novas soluções para os desafios.	Impacto no Desenvolvimento da Empresa: Conflitos também podem gerar consequências indesejáveis, como frustrações e tensões, que afetam o clima organizacional.
Resolução de Problemas: A existência de conflitos pode motivar as equipes a procurar soluções e a enfrentar os problemas, tornando o grupo mais eficiente na realização das tarefas.	Desempenho e Bem-Estar: A hostilidade gerada pelos conflitos pode prejudicar o desempenho nas tarefas e afetar o bem-estar individual, já que as pessoas ficam mais estressadas e insatisfeitas.

Fonte: Tabela de elaboração própria baseada na teoria de Chiavenato (2004)

Carvalho et al. (2014) defendem que a posição hierárquica dentro da organização influencia diretamente a perceção dos conflitos. Os colaboradores que ocupam cargos próximos da tomada de decisão têm uma visão distinta daqueles que desempenham funções operacionais, o que pode gerar diferentes interpretações sobre a gravidade dos desentendimentos. Para estes autores, a solução para uma boa gestão dos conflitos reside na capacidade dos líderes em transformar as divergências em oportunidades para fortalecer a equipa e otimizar os processos organizacionais.

No entanto, Barbosa (2015) argumenta que os conflitos entre colegas resultam, na maioria das vezes, de diferenças de personalidade, valores e hábitos, sendo um fator de instabilidade para as equipas. Embora reconheça que não existe uma solução única para gerir essas situações, o autor defende que o papel do gestor deve ser o de minimizar os impactos negativos dos conflitos, garantindo que não prejudicam o desempenho da equipa. A ênfase, segundo Barbosa (2015), deve estar na mediação eficaz, de modo a restabelecer um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, e não na valorização do conflito como mecanismo de progresso.

Contrariando essa visão, Nascimento e El Sayed (2002) sugerem que os conflitos fazem parte da evolução humana e devem ser encarados como um processo natural dentro das organizações. Segundo os autores, a divergência de opiniões e interesses não só é inevitável, como necessária para a adaptação e crescimento das empresas. Na perspetiva dos mesmos, eliminar os conflitos não é a solução, uma vez que impulsionam mudanças e inovações dentro das organizações, promovendo melhorias contínuas e estimulando a competitividade.

Esta visão otimista, no entanto, não é partilhada por todos os autores, por exemplo, Robbins (2005) alerta para os perigos que os conflitos podem representar para a estabilidade organizacional, argumentando que, quando não controlados, podem gerar um ambiente caótico que impede os colaboradores de trabalharem em conjunto. O autor destaca que os conflitos surgem quando uma das partes percebe que os seus interesses estão a ser ameaçados, o que pode gerar sentimentos de resistência, insegurança e frustração. Deste modo, Robbins (2005) apresenta o conflito como um fator desestabilizador, que pode prejudicar a colaboração e afetar a eficiência dos processos organizacionais.

No mesmo sentido, Almeri et al. (2015) reconhecem que os conflitos são comuns em ambientes de grande diversidade, mas alertam que, se não forem bem geridos, podem tornar-se disfuncionais. Os autores enfatizam que a escalada de conflitos interpessoais pode gerar hostilidade, emoções negativas como raiva e ressentimento, e prejudicar o clima organizacional. Assim, para estes autores, é essencial que as organizações implementem mecanismos de gestão de conflitos que impeçam que as tensões se transformem em barreiras à produtividade.

Por sua vez, Vecchio (2008) propõe uma abordagem mais analítica, identificando três fatores principais que geram conflitos dentro das organizações: falhas na comunicação, diferenças estruturais e características individuais dos colaboradores. Segundo o autor, a má comunicação é um dos principais estímulos de conflitos, uma vez que mensagens mal

interpretadas podem dar origem a desentendimentos desnecessários. Além disso, as estruturas organizacionais complexas e as hierarquias rígidas podem amplificar as divergências entre os trabalhadores. O autor refere ainda que, há também a influência de fatores comportamentais, uma vez que alguns indivíduos, devido à sua personalidade ou estilo de liderança, são naturalmente mais propensos ao conflito.

Diante destas diferentes perspetivas, torna-se evidente que os conflitos podem ser tanto uma ameaça como uma oportunidade para as organizações. Os autores que advogam a minimização dos conflitos, como Quinn et al. (2003), Bernhoeft (2004) e Robbins (2005), enfatizam os seus efeitos destrutivos, como a deterioração do clima organizacional e a diminuição da produtividade. Em contrapartida, aqueles que defendem que os conflitos devem ser encarados como oportunidades como Dinas et al. (2005), Oliveira e Agarie (2022) e Nascimento e El Sayed (2002)**,** argumentam que, quando bem geridos, podem estimular a inovação e o crescimento das equipas. Assim, mais do que evitar os conflitos, o verdadeiro desafio está na forma como são abordados dentro das organizações. Se forem tratados com estratégias eficazes de comunicação e mediação, Chiavenato (2010) e Doréz (2010) podem transformar-se num motor de desenvolvimento. Porém, quando ignorados ou mal geridos, podem levar à fragmentação das equipas e à instabilidade organizacional, conforme alertam Almeri et al. (2015) e Barbosa (2015).

1.1.1 Conflitos em empresas familiares

Os conflitos intergrupais em empresas familiares são amplamente reconhecidos como um fator determinante no desempenho organizacional, embora as perspetivas sobre os seus impactos variem. De um lado, alguns autores argumentam que os conflitos relacionais são extremamente prejudiciais, uma vez que danificam a confiança e a coesão dentro da empresa (Eddleston & Kellermanns, 2007). Do outro, alguns autores defendem que os conflitos, quando bem geridos, podem desempenhar um papel construtivo na tomada de decisões e na profissionalização da gestão familiar (e.g., Bom, 2023; Gallo & Tomaselli, 2006). Assim, a questão central não reside apenas na existência de conflitos, mas na forma como são abordados e nas suas implicações para a sustentabilidade da empresa.

A visão predominante na literatura aponta que os conflitos em empresas familiares têm um efeito negativo substancial sobre o capital social da organização, comprometendo os laços

de confiança, a comunicação e a visão estratégica partilhada (Rosecká & Machek, 2022). Estes autores sustentam que a forte identificação emocional dos membros da família com a empresa pode aumentar o impacto destrutivo dos conflitos, tornando mais difícil a cooperação e a resolução eficaz de conflitos. Segundo esta perspetiva, a sobreposição das relações familiares e profissionais amplifica a tensão emocional, dificultando a gestão racional dos problemas e, consequentemente, afetando negativamente o desempenho da empresa.

Por sua vez, Rosecká e Machek (2022) argumentam que as empresas familiares apresentam uma menor capacidade para lidar com conflitos de forma estruturada, o que leva a uma deterioração progressiva das relações interpessoais e à redução da qualidade das interações dentro da organização. O enfraquecimento da confiança e o aumento da hostilidade tornam a empresa mais vulnerável a roturas internas, podendo comprometer não só a continuidade do negócio, mas também a estabilidade das relações familiares.

Bom (2023) distingue dois tipos de conflitos nas empresas familiares: aqueles que decorrem das relações interpessoais e aqueles que surgem das atividades empresariais. Enquanto os primeiros tendem a ser disfuncionais e a afetar a coesão familiar, os segundos, se bem geridos, podem melhorar os processos de tomada de decisão e contribuir para um desempenho mais eficiente da empresa. Esta perspetiva sugere que, embora os conflitos interpessoais possam ser prejudiciais, as divergências sobre a gestão do negócio podem impulsionar a empresa a encontrar soluções mais eficazes e a profissionalizar a sua estrutura de liderança.

Esta abordagem é reforçada por Gallo e Tomaselli (2006), ao defenderem que as empresas familiares podem estabelecer normas e mecanismos de governação que minimizem o impacto negativo dos conflitos. A criação de regras claras para a tomada de decisões, a definição dos papéis dos membros da família na empresa e a profissionalização da gestão são medidas que podem transformar os conflitos em oportunidades de desenvolvimento organizacional. Segundo estes autores, ao invés de serem vistos como uma ameaça, os conflitos podem ser geridos de forma estratégica para fortalecer a empresa e garantir a sua continuidade ao longo das gerações.

Outro argumento a favor da gestão estruturada dos conflitos em empresas familiares é apresentado por Garcia e Requejo (2020), que defendem a implementação de constituições familiares como uma ferramenta eficaz para minimizar os impactos negativos das disputas internas. Estas constituições estabelecem diretrizes formais para a gerência da empresa, evitando conflitos entre proprietários, acionistas familiares e gestores. Além disso, ao exigir

qualificações para os membros da família que desejam ocupar cargos de liderança, estas estruturas contribuem para a profissionalização da empresa e reduzem os riscos associados ao nepotismo. No entanto, os próprios autores reconhecem que a implementação das medidas pode ser um processo delicado e complexo, uma vez que exige o alinhamento de interesses entre diferentes membros da família.

A evolução de um conflito numa empresa familiar acontece, segundo Bom (2023), em quatro fases:

Fase 1- o nível de agressão é baixo e, o que chamamos de tensão, resulta apenas em divergências de opinião. Nesta fase, os conflitos não afetam significativamente a gestão da empresa;

Fase 2- as diferenças de opinião começam a manifestar-se de forma mais significativa. Embora o potencial de prejuízo ainda seja moderado, já existe um desconforto palpável na gestão da empresa familiar, que pode gerar um clima de insatisfação;

Fase 3- a situação agrava-se, evoluindo de simples diferenças para desacordos entre os membros da família;

Fase 4- o nível de agressão atinge um pico, resultando num conflito aberto. Nesta fase, os prejuízos para a empresa são alarmantes e a reversão da situação é muito difícil;

O autor afirma ainda que "Nestas condições, os cuidados a ter passam por garantir que os conflitos da família nunca ultrapassam a fase dois, desenvolvendo a família todos os estorços necessários para resolver as diferenças encontradas e, deste modo, evitar a situação de desconforto na empresa familiar" (Bom, 2023, p.304). Deste modo, é possível observar que o impacto dos conflitos em empresas familiares não é exclusivamente negativo nem positivo, dependendo essencialmente da forma como são geridos. Enquanto alguns autores alertam para os riscos que os conflitos representam para a coesão e o capital social familiar, outros defendem que, se forem bem estruturados e regulados, podem ser uma força impulsionadora de inovação e profissionalização dentro da empresa. Assim, mais do que evitar os conflitos, as empresas familiares devem investir em estratégias eficazes de gestão que permitam transformar as tensões internas em oportunidades de crescimento e desenvolvimento sustentável.

1.2 Produtividade organizacional

A relação entre produtividade e conflitos nas organizações tem sido objeto de crescente debate na literatura académica, sendo analisada sob diferentes perspetivas. De um lado, Mailhiot (1985) argumenta que a produtividade e a eficiência de um grupo dependem não apenas da competência individual dos seus membros, mas sobretudo da solidariedade nas suas relações interpessoais. Esta visão sugere que um ambiente organizacional harmonioso é determinante para um desempenho coletivo mais eficaz. Por outro lado, Lukasik (2009) adota uma abordagem mais cautelosa ao destacar a complexidade do conflito no núcleo das equipas. O autor defende que tanto o conflito de tarefa como o conflito de relacionamento estão negativamente associados às avaliações de desempenho entre pares, reforçando a ideia de que a gestão deve ser conduzida de forma estratégica para evitar impactos desfavoráveis na produtividade. Lukasik (2009) admite, contudo, que o conflito pode gerar opiniões divergentes que, se bem geridas, podem contribuir para a inovação e para a melhoria do desempenho organizacional.

Em contrapartida, Donkor et al. (2015) apresentam uma perspetiva que desafia a visão convencional sobre os efeitos dos conflitos no desempenho. O estudo dos autores revelaram que, apesar dos conflitos de relacionamento poderem reduzir a produtividade em até 46%, os conflitos de tarefa moderados podem impulsionar a inovação e melhorar a tomada de decisões, resultando num aumento da produtividade de até 22%. Esta dualidade nos efeitos dos conflitos realça a necessidade de uma abordagem equilibrada, capaz de gerir os aspetos negativos do conflito sem impedir o seu potencial positivo.

Paralelamente, a literatura sublinha a relevância de fatores internos, como a motivação e o clima organizacional, na produtividade dos colaboradores. Silva (2003) defende que a motivação é um elemento crucial para o desempenho das empresas, alertando que a insatisfação laboral e a ausência de um ambiente organizacional adequado podem comprometer a produtividade. Para apaziguar este problema, o autor propõe a implementação de políticas de recursos humanos que promovam o reconhecimento e a motivação dos colaboradores. Pelizzaro e Mello (2013) fortalecem esta visão, sublinhando que a motivação não se trata apenas de uma característica individual, mas reflete as condições oferecidas pela organização. Os autores afirmam que a falta de motivação pode conduzir a tensões laborais, prejudicando o ambiente de trabalho, enquanto uma gestão eficaz da motivação pode estimular a produtividade e a satisfação profissional.

Numa linha semelhante, Paula (2013) explora a relação entre satisfação no trabalho, clima organizacional e desempenho individual, enfatizando que a competitividade empresarial exige elevados níveis de desempenho, diretamente relacionados com a satisfação dos funcionários. A autora realça ainda que fatores intangíveis, como as relações interpessoais e o ambiente organizacional, desempenham um papel determinante na produtividade, reforçando a importância de uma gestão focada no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores.

Por sua vez, Santos (2010) apresenta uma abordagem abrangente ao desempenho organizacional, considerando-o um fenómeno multifacetado, influenciado por diversos fatores. A autora defende que a produtividade deve ser entendida como a otimização dos recursos disponíveis, incluindo não apenas os materiais, mas também o potencial humano. Nesta perspetiva, a implementação de programas que promovam o bem-estar dos colaboradores pode ser um instrumento estratégico para melhorar a produtividade. Um ambiente de trabalho seguro e saudável reduz os índices de absentismo e erros, aumentando o envolvimento dos colaboradores e melhorando os resultados organizacionais. Santos (2010) argumenta que as organizações que investem na qualidade de vida dos seus colaboradores não só beneficiam os indivíduos, como também potenciam os seus próprios objetivos estratégicos.

No entanto, a questão dos conflitos interpessoais dentro das organizações continua a ser um desafio central na gestão de equipas. Jehn (1995) sustenta que os conflitos podem criar um ambiente de trabalho hostil, reduzindo a satisfação e o empenho dos colaboradores. O autor alerta ainda que a gestão inadequada dos conflitos pode consumir tempo e recursos que deveriam ser direcionados para as atividades centrais da organização, comprometendo a eficiência e a produtividade global. Assim, a capacidade de identificar e resolver eficazmente os conflitos torna-se essencial para garantir um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

Desta forma, a literatura apresenta diferentes perspetivas sobre a relação entre conflitos e produtividade, oscilando entre abordagens que enfatizam os efeitos negativos dos conflitos e outras que reconhecem o seu potencial benéfico, quando geridos de forma estratégica. A chave parece residir num equilíbrio entre a minimização dos impactos negativos e a maximização das oportunidades de crescimento que certos tipos de conflito podem proporcionar. Neste sentido, a gestão organizacional deve considerar não apenas a redução dos conflitos prejudiciais, mas também a criação de um ambiente que permita que divergências produtivas possam ser exploradas de forma construtiva, promovendo a inovação e o desempenho coletivo.

1.3 Clima organizacional

O clima organizacional tem sido amplamente estudado por diversos autores, sendo considerado um fator determinante na motivação, desempenho e satisfação dos colaboradores dentro de uma empresa. No entanto, a interpretação desse conceito varia conforme a abordagem teórica adotada.

Chiavenato (2008) defende que todas as organizações possuem um clima organizacional específico, entendido como a "atmosfera psicológica" interna e única de cada instituição. Esse clima resulta das perceções e sentimentos dos colaboradores sobre o ambiente em que trabalham, incluindo fatores como relações interpessoais, estilo de liderança e condições de trabalho. Para o autor, o clima organizacional pode ser positivo e satisfatório, promovendo motivação e retenção de talentos, ou negativo e insatisfatório, gerando desmotivação e alta rotatividade.

Por outro lado, a teoria de Kurt Lewin (1951) propõe uma abordagem distinta, ao enfatizar o conceito de "clima social" em vez de clima organizacional. Lewin (1951) argumenta que o ambiente psicológico e social influência diretamente o comportamento e a produtividade dos indivíduos, sendo determinante na forma como estes percebem a sua realidade laboral. Além disso, a sua teoria de campo sustenta que o comportamento humano é moldado pelas interações entre os indivíduos e o contexto no qual estão inseridos. Essa perspetiva sugere que o clima organizacional é uma consequência das dinâmicas sociais mais amplas, e não apenas da estrutura interna da empresa.

Autores como Litwin e Stringer (1968) subdividem o clima organizacional em diferentes tipologias, enfatizando o “clima de suporte”, caracterizado por um ambiente acolhedor e colaborativo, que favorece a confiança e o bem-estar emocional. No entanto, esta visão não é unânime. Schneider (1975) descreve o “clima de competitividade” como um ambiente marcado pela competição e pela busca por metas desafiadoras. Embora este tipo de clima possa ser motivador para alguns colaboradores, também pode gerar altos níveis de stress e rivalidade, afetando negativamente a cooperação dentro da equipa. Assim, enquanto Litwin e Stringer realçam os benefícios da colaboração, Schneider argumenta que a competitividade pode ser um fator impulsionador do desempenho organizacional, mas com potenciais custos.

Outra abordagem importante é a de Martins e Terence (2016), que defendem a importância do “clima de inovação”. Para estes autores, um ambiente que estimula a criatividade e a experimentação permite que as empresas se tornem mais competitivas e adaptáveis ao mercado. Em contraste, Denison (1991) foca-se no “clima de estabilidade”, onde

a previsibilidade e a segurança são essenciais para garantir a produtividade e o compromisso organizacional. Essa divergência evidencia um debate central: enquanto uns consideram a inovação um motor essencial para o sucesso, outros argumentam que a estabilidade proporciona um ambiente mais propício ao desenvolvimento organizacional a longo prazo.

No mesmo sentido, Cameron e Quinn (2006) introduzem o conceito de "clima de autonomia", onde os colaboradores têm liberdade para tomar decisões e gerir as suas tarefas de forma independente. Esta perspetiva destaca os benefícios da motivação intrínseca e da autorrealização, o que contrasta com a visão de Mañas (1999), que propõe o "clima psicológico" como um conjunto de perceções individuais dos trabalhadores sobre o seu ambiente de trabalho. Enquanto Cameron e Quinn (2006) enfatizam a necessidade de descentralização e empoderamento, Mañas (1999) reforça a importância das perceções subjetivas na determinação do clima organizacional.

Estudo recentes como Alves et al. (2024), analisam o impacto do clima organizacional na produtividade e na motivação dos colaboradores, destacando que um ambiente favorável se reflete diretamente no desempenho dos colaboradores. No entanto, alertam para desafios específicos enfrentados por empresas familiares, onde a falta de comunicação interna eficiente e a ausência de profissionalização podem comprometer o ambiente organizacional. Por sua vez Oliveira et al. (2012) sublinham que a qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro da empresa é um fator crítico para um clima organizacional positivo, destacando que a lealdade e o envolvimento dos trabalhadores aumentam em ambientes harmoniosos. Adicionalmente Bispo (2006) e Ferreira (2013) reconhecem que o clima organizacional resulta da interação entre fatores internos e externos, embora atribuam diferentes níveis de influência a cada um. Bispo (2006) enfatiza a importância da adaptação às influências externas, enquanto Ferreira (2013) argumenta que os conflitos internos desempenham um papel mais determinante na variação do ambiente de trabalho.

Em suma, as diferentes abordagens ao clima organizacional demonstram que não existe um consenso absoluto sobre a sua definição e impacto. Enquanto alguns teóricos enfatizam a importância do suporte e da colaboração, outros destacam a competição e a estabilidade como elementos essenciais. Esta diversidade de perspetivas sugere que o clima organizacional deve ser analisado de forma contextual, considerando a cultura e os objetivos específicos de cada organização.

1.4. Impacto dos conflitos interpessoais na produtividade e clima organizacional

A influência dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional é um tema que desencadeia múltiplas interpretações, dependendo da abordagem teórica adotada. Por um lado, há investigadores que enfatizam os efeitos negativos dos conflitos no ambiente de trabalho, enquanto outros defendem que determinadas formas de conflito podem trazer benefícios para a organização.

Araújo (2009) argumenta que a ausência de uma definição clara de papéis e responsabilidades, aliada a objetivos incompatíveis e falhas na comunicação, pode gerar conflitos com impacto negativo na dinâmica organizacional. Contudo, a autora contrapõe a visão tradicional de que os conflitos são sempre prejudiciais, sugerindo que estes podem, em determinadas circunstâncias, ser uma força impulsora para a mudança e a inovação. A gestão participativa e ativa é um elemento-chave para minimizar os efeitos adversos dos conflitos, transformando-os em oportunidades de crescimento e melhoria do desempenho coletivo (Araújo, 2009)

Giordano et al.(2012) concentram-se no papel das emoções nos conflitos interpessoais e na forma como estas influenciam o desempenho das equipas. Segundo os autores, as emoções negativas associadas aos conflitos, especialmente os de natureza socio afetiva, tendem a comprometer a coesão do grupo e a satisfação dos colaboradores, reduzindo a eficácia organizacional. Esta perspetiva sugere que a gestão de conflitos não deve centrar-se apenas na resolução objetiva das divergências, mas também na regulação emocional dos indivíduos envolvidos. Assim, enquanto Araújo (2009) defende uma abordagem proativa e construtiva, Giordano et al. (2012) alertam para os riscos de um clima emocionalmente tenso, que pode agravar a insatisfação e enfraquecer o desempenho coletivo.

Robbins e Judge (2017) reforçam a visão mais pessimista sobre os efeitos dos conflitos no contexto organizacional. Para estes autores, os conflitos interpessoais geram consequências adversas tanto na produtividade como na cooperação entre equipas, promovendo um ambiente hostil. Além disso, os autores afirmam que a intensificação de conflitos interpessoais pode criar um ciclo vicioso de comportamentos disfuncionais, incluindo resistência à colaboração, comunicação deficiente e aumento do stress. Esta abordagem opõe-se à de Araújo (2009), na medida em que minimiza as potenciais vantagens dos conflitos e enfatiza a necessidade de uma gestão eficaz para prevenir a degradação do clima organizacional.

Cesarino (2014) oferece uma visão intermédia, sugerindo que os conflitos podem ter tanto efeitos positivos como negativos, dependendo da sua natureza e da forma como são geridos. O autor distingue os conflitos de tarefa, que podem ser funcionais e contribuir para a qualidade das decisões, dos conflitos afetivos, que tendem a prejudicar a dinâmica do grupo. Assim, enquanto Robbins e Judge (2017) veem os conflitos como essencialmente destrutivos, e Araújo (2009) destaca o seu potencial positivo, Cesarino (2014) sublinha a importância de uma liderança eficaz na mediação das tensões, garantindo que os conflitos sejam canalizados para a melhoria do desempenho das equipas.

A literatura apresenta perspetivas contrastantes sobre o impacto dos conflitos interpessoais no contexto organizacional. Se, por um lado, há evidências de que estes podem ser prejudiciais ao clima e à produtividade, por outro, há autores que defendem que uma gestão adequada pode converter as tensões em oportunidades de crescimento. Cabe, portanto, às organizações adotar estratégias que não apenas minimizem os efeitos negativos dos conflitos, mas que também saibam aproveitar o seu potencial transformador, garantindo um equilíbrio entre cooperação e inovação.

2.Metodologia

A abordagem qualitativa, adotada neste estudo, revela-se essencial para compreender situações sociais em profundidade, explorando significados, experiências e perspetivas individuais. Esse enfoque, como argumentam Denzin e Lincoln (2006), permite investigar as qualidades de situações que não podem ser reduzidos a métricas quantitativas, como quantidade, intensidade ou frequência. Assim, o clima organizacional torna-se a principal fonte de dados, e o pesquisador, atuando como instrumento-chave na recolha de informações, mergulha no contexto estudado, promovendo uma interação direta com as situações observadas.

Richardson (1999) reforça a singularidade da abordagem ao afirmar que o objetivo principal da pesquisa qualitativa não é mensurar opiniões representativas de um grupo, mas aprofundar a compreensão de fenômenos sociais por meio de entrevistas detalhadas e análises que captam a consciência articulada dos envolvidos. Essa característica enfatiza o papel dos significados atribuídos pelos participantes às suas vivências e a maneira como interpretam o mundo ao seu redor, destacando a subjetividade como um componente essencial para revelar as dinâmicas sociais.

A análise qualitativa baseia-se num processo instigador, que privilegia a descoberta e a interpretação das perspetivas dos participantes sem a necessidade de validar previamente hipóteses rígidas. Como observa Flick (2004), a abordagem qualitativa caracteriza-se por uma pluralidade de abordagens teóricas e metodológicas, rejeitando a ideia de um modelo único e universal. Essa diversidade torna a pesquisa qualitativa uma ferramenta robusta para investigar a complexidade das interações sociais, oferecendo uma visão rica e contextualizada que transcende as limitações dos métodos quantitativos.

O presente estudo é fundamentalmente de carácter exploratório, com enfase no objetivo principal de verificar se os conflitos interpessoais impactam na produtividade e clima organizacional. O estudo exploratório, como destacam Marconi e Lakatos (2003), constitui um ponto de partida fundamental para a investigação científica, oferecendo uma visão panorâmica sobre um tema ainda pouco explorado. Ao invés de procurar respostas definitivas, esse tipo de pesquisa propõe-se a questionar, a aproximar-se da realidade e a criar perguntas. Diferentemente de estudos mais estruturados, a pesquisa exploratória apresenta uma flexibilidade que a torna particularmente adequada para a investigação de fenômenos complexos. De acordo com Gil (2008),a utilização de técnicas como a revisão bibliográfica, a

observação e entrevistas informais permite ao pesquisador adaptar a sua abordagem à medida que novas informações são descobertas, promovendo uma convivência mais íntima com o objeto de estudo.

Um dos maiores benefícios da pesquisa exploratória é permitir identificar falhas no conhecimento e gerar hipóteses para futuras investigações. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa exploratória é ideal para a construção de novas teorias, uma vez que, estimula a observação direta e a interação com o campo de pesquisa. Ao explorar aspetos desconhecidos de um problema, a pesquisa exploratória prepara o terreno para estudos mais detalhados e específicos, como argumenta Babbie (2010).

O método utilizado nesta investigação é o estudo de caso, como destacam Yin (2015 p.20), o estudo de caso é uma "investigação empírica que explora um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes". A principal vantagem do estudo de caso é a capacidade de fornecer uma visão profunda sobre um fenômeno específico. Yin (2015 p.44) ressalta que "um estudo de caso pode ser descritivo, explicativo ou exploratório, dependendo dos objetivos do pesquisador e do tipo de fenômeno investigado". Essa flexibilidade torna o estudo de caso uma ferramenta poderosa para examinar situações onde há uma interação complexa entre múltiplos fatores, como em casos organizacionais, históricos ou sociais.

O estudo de caso é uma abordagem poderosa, porém tem limitações. Uma das principais limitações é a dificuldade em generalizar os resultados para outros contextos. Como Flyvbjerg (2006, p.211) aponta, "os estudos de caso não têm a intenção de produzir conclusões generalizáveis, mas de proporcionar uma compreensão profunda de contextos específicos". Isso significa que, embora os resultados de um estudo de caso possam ser valiosos, a sua aplicabilidade em outros contextos ou para outras populações pode ser limitada.

Para esta pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A entrevista é uma técnica de recolha de dados amplamente utilizado nas ciências sociais e em diversas áreas de estudo por sua capacidade de captar informações detalhadas e subjetivas diretamente de indivíduos. A sua versatilidade permite explorar perceções, opiniões, sentimentos e experiências, o que a torna adequada tanto para pesquisas qualitativas quanto quantitativas.

Segundo Gil (2008, p.117), "a entrevista é uma técnica em que o pesquisador recolhe dados diretamente da pessoa a ser investigada, possibilitando uma maior flexibilidade na aquisição de informações, especialmente no que diz respeito a questões que demandam maior detalhamento ou compreensão subjetiva". A flexibilidade permite que o entrevistador adapte as

perguntas ao contexto, fazendo com que a entrevista se torne um processo mais dinâmico e interativo, capaz de exprimir ideias importantes do fenômeno investigado. Além disso, as entrevistas podem ser classificadas em diferentes formatos, como as entrevistas estruturadas, em que as perguntas são previamente definidas e aplicadas de forma padronizada, e as entrevistas não estruturadas, que oferecem maior liberdade ao entrevistador para explorar temas emergentes durante a conversa. Como apontam Triviños (1987 p.146), "as entrevistas não estruturadas possibilitam ao entrevistador uma compreensão mais profunda do entrevistado, uma vez que este tem mais liberdade para expressar suas opiniões e sentimentos sem as limitações de perguntas rígidas". Essa flexibilidade é particularmente útil em estudos exploratórios, nos quais o pesquisador busca descobrir informações que ainda não foram amplamente estudadas.

Por sua vez, Lakatos e Marconi (2010) salientam que a entrevista semiestruturada combina questões abertas e fechadas, permitindo equilibrar o controlo do investigador com a liberdade de expressão do entrevistado. Este formato é frequentemente utilizado quando se pretende realizar uma base comparativa entre as respostas, sem comprometer a profundidade dos dados qualitativos. No entanto, a eficácia das entrevistas está diretamente relacionada com as competências do entrevistador. Yin (2015) destaca que a capacidade do entrevistador para estabelecer um ambiente de confiança, articular perguntas de forma clara e interpretar as respostas de maneira imparcial é fundamental para certificar a validade dos dados recolhidos. A interação humana, da mesma forma que enriquece o processo de recolha de dados, também pode originar tendências, caso o entrevistador não guie o diálogo de forma neutra ou permita que as próprias expectativas influenciem o rumo da entrevista. Em resumo, a entrevista é uma técnica valiosa pela sua capacidade de explorar subjetividades e capturar dados profundos, sendo amplamente adotada em pesquisas que procuram entender aspetos complexos das experiências humanas. Porém, requer cuidado na sua aplicação para garantir a qualidade e confiabilidade das informações recolhidas. O estudo respeitou integralmente os princípios éticos da investigação em ciências sociais. Antes de iniciar cada entrevista, foram explicados aos participantes os objetivos, procedimentos e forma de utilização dos dados, tendo sido obtido o seu consentimento verbal para a participação e para a gravação áudio. Foi assegurada a confidencialidade através da omissão de qualquer elemento identificativo nas transcrições. As gravações foram armazenadas em suporte digital seguro e serão eliminadas após a conclusão da investigação. Os participantes foram também informados da sua liberdade para interromper

a entrevista ou retirar o consentimento em qualquer momento, sem qualquer prejuízo para a sua posição na organização.

Para a análise e tratamento dos dados, recorreu-se à análise temática indutiva. Esta técnica, caracterizada pela flexibilidade conceptual, permite a identificação, exploração e descrição de padrões ou temas emergentes nos dados recolhidos, sem depender de um esquema pré-definido de codificação. Assim, a orientação da análise é dada exclusivamente pelos próprios dados (Braun & Clark, 2006).

De acordo com Braun e Clark (2006), este método segue um processo estruturado composto por seis etapas. O primeiro passo consiste na imersão nos dados, que se traduz na leitura atenta e repetida das entrevistas conduzidas, permitindo uma compreensão aprofundada do seu conteúdo. Segue-se a fase da codificação inicial, onde são atribuídas etiquetas a segmentos relevantes dos dados, com base em padrões identificados na etapa anterior. Nesta fase, as informações são organizadas de acordo com as suas semelhanças e relevância para a investigação. A terceira etapa foca-se na identificação de temas, reagrupando códigos semelhantes para a construção de categorias temáticas mais amplas. Posteriormente, na quarta fase, esses temas provisórios são refinados e validados, garantindo a sua coerência e pertinência para o estudo. Quando se atinge um esquema temático robusto, inicia-se a quinta etapa, dedicada à definição e ao aperfeiçoamento dos temas que serão integrados na análise final. Por fim, a sexta e última fase corresponde à redação da análise, onde se apresentam e discutem os temas identificados, articulando-os com os objetivos do estudo e retirando conclusões fundamentadas a partir da exploração dos dados.

2.1 Contextualização do Setor e da Organização

O setor têxtil e do vestuário continua a representar um pilar fundamental da economia portuguesa, com especial expressão na região Norte do país, onde concentra a maior parte da sua atividade industrial. Segundo o estudo da ATP e do CITEVE (2021), " A Indústria Têxtil e Vestuário tem, desde há décadas, um significativo peso na economia portuguesa (...) Concentrando-se essencialmente no litoral Norte do país, 85% das empresas, volume de negócios e exportações, têm como principal proveniência os concelhos do Porto (...) Ou seja, numa área geograficamente limitada, em redor de uma metrópole – o Porto - bem servida em termos de acessibilidades, podemos encontrar uma fileira extensa, completa, complexa, interdependente, complementar e sinérgica, constituída por mais de 10 mil empresas, maioritariamente PMEs, de base familiar". Esta realidade torna o setor não apenas relevante em

termos de volume de emprego e produção, mas também emblemático de um modelo de organização empresarial baseado em proximidade, flexibilidade e forte identidade local.

A empresa em análise insere-se precisamente neste contexto. Trata-se de uma unidade fabril de pequena dimensão, situada no Norte de Portugal, com um total de 11 colaboradores e uma estrutura familiar consolidada. Neste tipo de organização, a convivência diária entre colaboradores e chefias, frequentemente marcada por relações pessoais ou de longa duração, cria um ambiente de grande proximidade, mas também suscetível à intensificação de tensões interpessoais.

2.2 Objetivos de investigação

O objetivo geral deste estudo é analisar os impactos dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional numa empresa localizada no Norte de Portugal, considerando as influências das relações interpessoais e os desafios gerados por dinâmicas emocionais e comunicativas.

No que respeita aos objetivos específicos, pretende-se identificar os principais tipos de conflitos interpessoais presentes na organização, explorando as dimensões emocionais, comunicativas e estruturais com base em autores como Vecchio (2008) e Chiavenato (2010). Pretende-se, ainda, examinar os efeitos destes conflitos na produtividade dos colaboradores, considerando as variáveis emocionais e relacionais discutidas por Giordano et al. (2012) e Donkor et al. (2015).

Adicionalmente, será analisada a perceção dos colaboradores sobre o impacto dos conflitos no clima organizacional, em consonância com as contribuições de Chiavenato (2008) e Oliveira e Agarie (2022). Outro objetivo é explorar as estratégias existentes de gestão de conflitos na organização, fundamentando-se em abordagens construtivas sugeridas por Robbins (2005) e Nascimento e El Sayed (2002). Por fim, será proposta uma série de intervenções para minimizar os efeitos negativos dos conflitos e melhorar a colaboração no ambiente de trabalho, considerando a importância da comunicação eficaz destacada por Bernhoeft (2004) e Gallo e Tomaselli (2006).

Posteriormente, pretende-se saber como os colaboradores percecionam o impacto dos conflitos no clima organizacional, especialmente no que se refere à satisfação, motivação e bem-estar, de acordo com Chiavenato (2008). Também é relevante investigar quais as práticas e políticas atuais de gestão de conflitos implementadas pela organização e de que modo estas contribuem para a atenuação ou agravamento das tensões. Por fim, procura-se identificar que

medidas específicas podem ser adotadas para transformar os conflitos em oportunidades de crescimento e inovação, em linha com as abordagens de Nascimento e El Sayed (2002) e Chiavenato (2004)

2.3 População e Amostra

O presente estudo, como referido anteriormente, foi realizado numa empresa familiar de pequena dimensão (11 colaboradores no total), inserida no setor têxtil, localizada no Norte de Portugal. Esta fábrica, dedicada à produção de artigos têxteis, com uma estrutura organizacional onde a proximidade entre os colaboradores e a gestão é uma característica marcante. A natureza familiar do negócio influencia diretamente a dinâmica interna da empresa, criando um ambiente onde as relações interpessoais desempenham um papel determinante no funcionamento diário e na produtividade da equipa. Contudo, essa mesma proximidade pode originar desafios, especialmente no que diz respeito à gestão de conflitos, tornando essencial a análise do seu impacto no clima organizacional.

A escolha desta empresa como objeto de estudo fundamenta-se na sua representatividade enquanto organização de pequena dimensão, onde a interação entre os colaboradores e a administração é constante e direta. Neste tipo de ambiente laboral, as divergências interpessoais podem ter um impacto significativo na produtividade, uma vez que a estrutura reduzida não permite uma grande compartimentação de funções, exigindo um elevado nível de colaboração entre todos os membros da equipa. Assim, compreender como os conflitos emergem, de que forma afetam a dinâmica de trabalho e quais as estratégias utilizadas para a sua resolução torna-se fundamental para avaliar o impacto destes fatores no desempenho da empresa.

A amostra deste estudo foi composta por seis participantes, selecionados de forma a garantir uma visão abrangente sobre a problemática analisada. Foram entrevistadas duas chefias, responsáveis pela supervisão da equipa e pela gestão dos processos produtivos, e quatro colaboradores, diretamente envolvidos nas operações diárias da fábrica. A inclusão destes dois grupos permitiu uma análise comparativa das perceções sobre os conflitos interpessoais dentro da empresa, possibilitando a identificação de diferenças na forma como são experienciados e geridos em diferentes níveis hierárquicos.

As entrevistas realizadas tiveram um caráter qualitativo e exploratório, sendo estruturadas de forma a captar as experiências, opiniões e estratégias adotadas pelos

participantes na gestão dos conflitos. No caso das chefias, a ênfase foi colocada na identificação das principais fontes de conflito dentro da equipa, nas dificuldades enfrentadas na mediação de desentendimentos e nas práticas implementadas para promover um ambiente de trabalho harmonioso. Já no grupo dos colaboradores, procurou-se compreender como percecionam os conflitos, de que forma estes afetam a sua motivação e produtividade e quais as estratégias individuais adotadas para lidar com situações de tensão no dia a dia.

A seleção dos participantes teve em conta critérios de experiência e envolvimento direto nas dinâmicas laborais da empresa, garantindo que as respostas obtidas refletiam diferentes perspetivas e níveis de responsabilidade dentro da organização. Dado o reduzido número de colaboradores da fábrica, a amostra foi considerada representativa do universo estudado, permitindo uma análise aprofundada das relações interpessoais e do seu impacto no desempenho coletivo.

A escolha desta fábrica de têxteis como estudo de caso proporciona uma oportunidade única para explorar a gestão de conflitos num contexto de proximidade e interdependência profissional, características inerentes às empresas familiares de pequena dimensão. A ausência de uma estrutura hierárquica complexa significa que as questões interpessoais tendem a ter um impacto mais direto no funcionamento da empresa, tornando essencial a adoção de estratégias eficazes para amenizar efeitos negativos e promover um clima organizacional saudável.

Assim, a presente investigação contribui para um melhor entendimento das dinâmicas dos conflitos interpessoais em ambientes empresariais pequenos, fornecendo informações relevantes que podem ser aplicadas em outras organizações de características semelhantes, reforçando a importância da comunicação, da liderança e da mediação na construção de um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

Capítulo III- Resultados

3.1 Apresentação dos resultados

Os conflitos são uma parte inevitável da interação humana, e compreender como os indivíduos lidam com ele é essencial para melhorar os resultados organizacionais (Thomas & Kilmann, 1974). Os conflitos no ambiente de trabalho são inevitáveis, mas entender suas causas e impactos é fundamental para promover um clima organizacional saudável.

Após concluir detalhadamente todas as fases propostas pela análise temática referida anteriormente, foi elaborado um esquema dos resultados (Tabela 2) com os principais temas identificados através das entrevistas realizadas a chefia. Estes resultados estão organizados em: Fontes de conflito no ambiente de trabalho, impacto dos conflitos no ambiente e na produtividade, liderança como mediadora de conflitos e por fim comunicação como pilar na resolução de conflitos.

Tabela 7

Fontes de conflitos - Chefia

Nota. Elaboração própria.

Tema	Tópicos	Exemplo
Fontes de conflito no ambiente de trabalho	- Diferentes Personalidades - Diferenças culturais - Pressões externas	"A origem dos conflitos está quase sempre na personalidade de cada um." (Chefe 1) "As diferentes culturas acabam por se misturar no ambiente de trabalho." (Chefe 2)
Impacto dos conflitos no ambiente e na produtividade	- Tensão no ambiente - Queda de produtividade - Resolução pode fortalecer a equipa	"Conflitos tornam-se outro tipo de pressão, como insultos ou maus-tratos." (Chefe 1) "Se conseguirmos resolver os conflitos, podemos até fortalecer a equipe." (Chefe 2)
Liderança como mediadora de conflitos	- Intervenção mediadora - Soluções rápidas e eficazes	"Deve haver a atuação de um mediador para resolver a situação da forma mais rápida e adequada possível." (Chefe 1) "Procuro ouvir todos e resolver de forma calma e construtiva." (Chefe 2)
Comunicação como pilar na resolução de conflitos	- Comunicação próxima - Equilíbrio entre confiança e respeito	"Quase todos aqui se tratam como família... Isso é positivo, mas o excesso de confiança pode prejudicar o funcionamento." (Chefe 1) "A comunicação é fundamental para resolver conflitos. Tento manter uma relação próxima com a equipa" (Chefe 2)

I- Fontes de conflitos no ambiente de Trabalho

A chefia, quando questionada “Os conflitos são algo comum em qualquer empresa. O que acha que costuma causar mais desentendimentos entre as pessoas na sua equipa? Esses conflitos têm mais a ver com questões pessoais ou do trabalho?” ambas as respostas destacam que os conflitos no trabalho podem surgir tanto de fatores internos, como a personalidade e forma de lidar com situações, quanto de fatores externos, como pressão. Apesar de diferenças nos valores ou estilos de comunicação, uma gestão eficaz e equipas experientes contribuem para minimizar desentendimentos e transformar desafios em oportunidades de colaboração.

Chefe 1: *“Tudo isso está diretamente relacionado com a personalidade de cada pessoa, como é lógico. A forma como lidamos com conflitos depende tanto da tua personalidade, como da minha ou de qualquer outra pessoa. Há indivíduos mais conflituosos e, ao longo da minha experiência, já trabalhei com pessoas de todos os tipos de caráter e feitio, tanto em equipas compostas maioritariamente por mulheres quanto por homens. Em qualquer contexto, a origem dos conflitos está quase sempre na personalidade de cada um. Por exemplo, eu posso tentar provocar-te, mas se tu ignorares e não deres espaço à discussão, ela não terá continuidade. Como diz o ditado: 'Para discutir, são precisos dois; só um não chega'. A partir desse ponto, podemos analisar outros fatores, como a carga horária, o cansaço acumulado ou a pressão do trabalho e dos clientes, que também influenciam o ambiente e o comportamento no local de trabalho”.*

Chefe 2: *“Na minha opinião, os conflitos na equipa estão mais relacionados com a personalidade de cada pessoa e com os costumes a que estão habituadas. Aqui na fábrica, trabalhamos com pessoas de vários países, e as diferentes culturas acabam por se misturar no ambiente de trabalho. Isso pode, por vezes, gerar desentendimentos devido a formas distintas de comunicação, maneiras diferentes de encarar as tarefas ou até divergências nos valores e comportamentos. Contudo, a equipa, neste momento, não é muito conflituosa. São pessoas que já trabalham aqui há cerca de 10 anos, o que contribui para um ambiente mais estável. Além disso, o meu marido também trabalha aqui e está frequentemente presente. Às vezes, há diferenças de opinião entre nós, mas conseguimos gerir essas situações e o trabalho continua. Apesar dos desafios, essa diversidade cultural e a experiência dos colaboradores é uma mais-valia quando.”*

II- Impacto dos conflitos no ambiente e na produtividade

Quando questionados acerca de "Como é que os conflitos afetam o ambiente de trabalho? Acha que eles acabam por impactar a produtividade?" a chefia reconhece que os conflitos podem impactar o ambiente de trabalho e a produtividade, especialmente quando envolvem tensões acumuladas ou situações de desrespeito, como insultos. No entanto, destacam que a forma como os conflitos são geridos faz toda a diferença: se tratados de forma aberta e rápida, podem até fortalecer a equipa e melhorar a colaboração.

Chefe 1: "*Não, isso não é possível. Estamos acostumados a trabalhar sob pressão, mas isso torna-se um outro tipo de pressão, como quando envolve algum tipo de insulto, maus-tratos ou situações similares. Isso já é diferente, é uma outra questão."*

Chefe 2: *"Na minha experiência, os conflitos podem, de facto, afetar o ambiente de trabalho. Já passei por situações em que a equipa se sentiu mais tensa e a colaboração ficou mais difícil por causa de desentendimentos. Isso, claro, impacta a produtividade. No entanto, também já vivi situações em que conseguimos resolver os conflitos de forma aberta e rápida. Quando isso acontece, conseguimos superar as diferenças e até melhorar o trabalho em equipa. Acho que, no final, depende muito de como lidamos com as situações: se deixarmos que as tensões se acumulem, o ambiente fica pesado e a produtividade cai, mas se conseguirmos conversar e encontrar soluções, isso pode até fortalecer a equipa."*

III- Liderança como mediadora de conflitos

A pergunta "Na sua visão, qual seria a melhor maneira de lidar com um conflito no ambiente de trabalho?" a chefia destaca que a gestão deve atuar de forma ativa e equilibrada na resolução de conflitos, promovendo a mediação em situações graves e incentivando uma comunicação aberta. Criar um ambiente onde todos se sintam à vontade para expressar-se é essencial para resolver problemas de forma rápida e construtiva.

Chefe 1: *"Não, aqui dentro isso nunca pode acontecer. Podem até surgir conflitos entre as colaboradoras, e elas podem, eventualmente, envolver-se em situações mais acaloradas. No entanto, quando está presente a entidade patronal ou uma pessoa responsável, é imprescindível intervir. Deve haver a atuação de um mediador para resolver a situação da forma mais rápida e adequada possível."*

Chefe 2: *"Acredito que a melhor forma de lidar com um conflito no trabalho é manter a comunicação aberta. Eu tento passar isso para a equipa, sendo chefe no trabalho, mas amiga*

e colega fora dele. Tento criar um ambiente descontraído, onde todos se sintam à vontade para falar. Quando surge um conflito, procuro ouvir todos e resolver de forma calma e construtiva."

IV- Comunicação como pilar na resolução de conflitos

Por último, quando questionados acerca de "Acha que a comunicação dentro da empresa ajuda ou atrapalha na hora de resolver conflitos?" destacam o equilíbrio entre os benefícios e desafios de uma equipa com grande proximidade. A confiança e a experiência ajudam na execução das tarefas sem necessidade de explicações constantes, mas a proximidade excessiva pode levar a mal-entendidos nas instruções. A comunicação é vista como essencial para resolver conflitos, e a chefia procura manter uma relação próxima e respeitosa, equilibrando momentos de trabalho e convivência.

Chefe 1: *" Quase todos aqui se tratam como se fossem família, somos colegas de longa data. Por um lado, isso é muito positivo, pois a equipa tem bastante experiência e sabe exatamente o que precisa ser feito. Mesmo na nossa ausência (como chefia), as tarefas são realizadas sem necessidade de grandes explicações, e raramente é necessário perguntar como fazer algo, exceto em situações novas. Contudo, há também um lado menos favorável: o excesso de confiança que pode surgir dessa proximidade. Em alguns casos, as pessoas podem interpretar mal as instruções, acreditando que, por terem uma relação mais próxima, podem agir de forma diferente do que lhes foi solicitado. Isso acaba por prejudicar o funcionamento da empresa."*

Chefe 2: "*A comunicação dentro da empresa, na minha opinião, é fundamental para resolver conflitos. Eu, pessoalmente, não tenho queixas sobre a forma como as coisas são feitas aqui, sinto-me bem com a maneira como a comunicação flui. Tento sempre manter uma relação próxima com a equipa, seja no Dia da Mulher, quando dou uma lembrança, seja quando preciso corrigir alguém, isso também faz parte do meu papel. Aqui dentro, sei separar bem o momento de trabalho do momento de colega, o que ajuda a manter o respeito e a boa convivência."*

Embora chefia e colaboradores compartilhem perceções semelhantes sobre a importância da comunicação e do ambiente colaborativo, as respostas evidenciam diferenças significativas quanto às causas dos conflitos e às prioridades na gestão das situações.

Tabela 8

Fontes de conflito – Colaboradores

Tema	Tópicos	Exemplo
Fontes de Conflito no Ambiente de Trabalho	- Conflitos relacionados a responsabilidades no trabalho - Falta de comunicação e apoio entre colegas	"As colegas mais novas tendem a esperar que as mais antigas realizem todas as tarefas." (Colaborador 1) "Conflitos surgem devido à falta de comunicação e apoio entre colegas." (Colaborador 4)
Impacto dos Conflitos nas Emoções e Estratégias Pessoais de Gestão de Conflitos	- Nervosismo e frustração - Reflexão pessoal - Tristeza pela deterioração do ambiente - Manter calma e racionalidade - Refletir antes de agir - Ouvir diferentes perspetivas	"Sinto-me nervosa porque nunca há uma atribuição clara de responsabilidade." (Resposta 1) "Sinto-me triste quando os conflitos afetam o bem-estar e a produtividade de todos." (Resposta 3) "Procuro agir com calma e racionalidade, ouvindo os diferentes pontos de vista." (Resposta 4) "Arrependo-me das coisas que digo em momentos de tensão." (Resposta 2)
Ambiente de Trabalho Ideal	- Colaboração e objetivos comuns - Responsabilidade e compromisso coletivo - Respeito e harmonia	"Seria ideal que todos trabalhássemos com um objetivo comum, remando na mesma direção." (Resposta 1) "Um ambiente ideal seria aquele em que todos assumissem mais responsabilidade." (Resposta 3)
Melhorias para o Bem-Estar no Trabalho	- Comunicação clara e educada - Organização e clima positivo - Partilha de conselhos e orientações	"Que cada um tenha a melhor comunicação com educação para dar boa continuidade ao trabalho." (Resposta Geral) "A partilha de conselhos pode fortalecer a colaboração." (Resposta 3)

Nota. Elaboração própria.

V- Fontes de Conflito no Ambiente de Trabalho (colaboradores)

Os colaboradores quando questionados sobre o dia a dia, “Que situações acha que mais geram conflitos entre si e os seus colegas? Esses conflitos acontecem mais por motivos pessoais ou por questões relacionadas ao trabalho?” as respostas indicam que os conflitos são frequentemente originados por questões relacionadas ao trabalho, como a divisão desigual de tarefas e a falta de disposição para assumir responsabilidades. A ausência de comunicação e apoio entre os colegas também é citada como uma causa comum de desentendimentos. Em todos os casos, os problemas surgem devido à gestão das tarefas e das expectativas dentro da equipa.

Colaborador 1: *“Os conflitos ocorrem frequentemente devido ao trabalho, pois as colegas mais novas tendem a esperar que as mais antigas realizem todas as tarefas. Quando há algo que as incomoda, encontram maneiras de evitar assumir responsabilidades, como evitar arrumar."*

Colaborador 2: *“Os conflitos surgem principalmente em razão do trabalho, uma vez que muitos funcionários acabam por realizar apenas as tarefas que desejam.”*

Colaborador 3: “*Sem dúvida, os conflitos estão relacionados ao trabalho.”*

Colaborador 4: *“As situações que geram mais conflitos estão relacionadas com o trabalho devido à falta de comunicação e apoio entre um colega e outro.”*

VI- Impacto dos Conflitos nas Emoções

Quando questionados sobre “Como se sente quando há desacordos ou discussões entre os colegas?” os colaboradores destacam diferentes emoções e abordagens diante dos conflitos no trabalho, como frustração com a falta de responsabilidade, arrependimento por palavras impulsivas, tristeza pelo impacto emocional dos desentendimentos e uma tentativa de manter a calma e colaboração para preservar um ambiente produtivo.

Colaborador 1: *"Sinto-me nervosa porque, em situações de conflito ou dificuldade, nunca há uma atribuição clara de responsabilidade. Parece que ninguém assume a culpa ou reconhece os seus erros. Além disso, quando expresso a minha opinião ou tento abordar a situação, sou frequentemente interpretada de forma negativa, acabando por ser vista como a culpada. Essa falta de transparência e responsabilidade torna o ambiente ainda mais desgastante."*

Colaborador 2: *"Muitas vezes, arrependo-me das coisas que digo, especialmente em momentos de tensão ou confronto. Reconheço que, em algumas ocasiões, talvez devesse*

refletir mais antes de falar para evitar interpretações erradas ou possíveis consequências que poderiam ser evitadas."

Colaborador 3: *"Sinto-me triste quando percebo que as situações de conflito ou mal-entendidos afetam o ambiente de trabalho e o bem-estar de todos. Esses momentos são emocionalmente desafiantes e podem desmotivar, dificultando a convivência e a produtividade."*

Colaborador 4: *"Quando surgem conflitos, procuro agir com calma e racionalidade. Dedico-me a ouvir as diferentes perspetivas envolvidas, tentando compreender as razões por trás de cada ponto de vista. Essa abordagem ajuda-me a desempenhar as minhas funções de forma eficiente, evitando que as situações de tensão afetem a minha motivação ou a dos meus colegas. Acredito que um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso é essencial para alcançarmos os nossos objetivos comuns."*

VII- Ambiente de Trabalho Ideal

Á pergunta "Como imagina o ambiente de trabalho ideal para que se sinta confortável e motivado?" os colaborares sugerem que o ambiente de trabalho ideal é aquele em que todos trabalham com o mesmo propósito e compromisso, com respeito mútuo e responsabilidade. A ênfase está na colaboração, na divisão justa de tarefas e no fortalecimento do trabalho em equipa para alcançar o sucesso coletivo.

Colaborador 1: *"Seria ideal que, por algo tão simples como ouvir um pouco de música, não fossemos tratados de forma desrespeitosa ou subestimados. O importante seria que todos trabalhássemos em sintonia, com um objetivo comum, remando todos na mesma direção para o sucesso coletivo."*

Colaborador 2: *"O ideal seria que todos trabalhassem com o mesmo propósito e comprometimento, sem que algumas pessoas se dedicassem mais às suas tarefas enquanto outras parecessem apenas passar o tempo. Uma divisão mais justa do trabalho contribuiria para um ambiente mais produtivo e harmonioso."*

Colaborador 3: *"O ambiente ideal seria aquele em que todos assumissem mais responsabilidade nas suas funções, demonstrando empenho e dedicação. Um maior senso de compromisso coletivo ajudaria a fortalecer o trabalho em equipa e a criar um ambiente de respeito e colaboração."*

Colaborador 4: *"O ambiente de trabalho ideal seriam onde cada um de nós tenha o dom de ouvir, compreender e ter muita responsabilidade com cada trabalho atribuído."*

VIII- Melhorias para o Bem-Estar no Trabalho

Por fim, quando questionados sobre as respetivas opiniões acerca de "o que pode ser feito para melhorar o bem-estar dos colaboradores no trabalho?" os colaboradores enfatizam a importância de responsabilidade equitativa, organização e um ambiente positivo para alcançar os objetivos da equipa. Além disso, destacam o valor da partilha de conselhos e a necessidade de uma comunicação educada e eficaz para fortalecer a colaboração e garantir a continuidade do trabalho.

Colaboradores 1: *"É essencial que todos trabalhem com o mesmo nível de responsabilidade, contribuindo de forma equitativa para o alcance dos objetivos da equipa."*

Colaborador 2: *"A organização e um ambiente de boa disposição são fundamentais para promover um clima de trabalho produtivo e saudável."*

Colaborador 3: *"A partilha de conselhos e orientações relacionados com o trabalho pode ser muito útil para melhorar o desempenho e fortalecer a colaboração entre os colegas."*

Colaborador 4: *"Que cada um tenha a melhor comunicação com a educação para dar boa continuidade a todo o trabalho a ser desenvolvido."*

3.2 Discussão dos Resultados

Esta secção apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos, com o objetivo de os enquadrar em relação aos objetivos do estudo e às referências disponíveis na revisão da literatura. Serão discutidas as implicações dos dados, as possíveis explicações para os padrões observados e eventuais limitações que possam ter influenciado os resultados. Através desta análise, procura-se estabelecer conexões entre os resultados alcançados e a fundamentação teórica previamente apresentada, destacando coadjuvações relevantes e possíveis orientações para investigações futuras.

As respostas foram obtidas por meio de entrevistas qualitativas, conduzidas com profissionalismo, permitindo a análise detalhada das perceções individuais e experiências práticas. A primeira pergunta "Os conflitos são algo comum em qualquer empresa. O que acha que costuma causar mais desentendimentos entre as pessoas aí na sua equipe? Esses conflitos

têm mais a ver com questões pessoais ou do trabalho?" A resposta obtida destaca que a origem dos conflitos está fortemente relacionada à personalidade dos indivíduos envolvidos. Segundo os entrevistados, a maneira como as pessoas lidam com os desentendimentos é influenciada por características pessoais, como o temperamento e a predisposição para conflitos. A chefia compartilha que já teve experiências com equipas compostas tanto por homens quanto por mulheres e que, em qualquer contexto, a dinâmica interpessoal é um fator crucial. Além disso, fatores externos como carga horária, cansaço acumulado e pressão no ambiente de trabalho também foram mencionados como elementos que intensificam os conflitos. Um dos entrevistados usou a analogia com o ditado "Para discutir, são precisos dois; só um não chega" que ilustra a ideia de que os desentendimentos dependem da interação entre as partes. Sendo que os entrevistados atribuíram a origem dos conflitos principalmente à personalidade e diferenças culturais, da mesma forma, Vecchio (2008), menciona fatores de comportamento pessoal e culturais como estímulos para desentendimentos. O chefe 1, por exemplo, enfatizou que "há indivíduos mais conflituosos", enquanto o chefe 2 mencionou a diversidade cultural como uma fonte de desentendimentos. A literatura reforça a ideia de que a gestão adequada das diferenças é essencial para evitar que as tensões aumentem (Bom, 2023; Nascimento & El Sayed, 2002). Contudo, enquanto as entrevistas focam mais nas características individuais e culturais, autores como Chiavenato (2010) e Oliveira e Agarie (2022) também apontam para causas estruturais, como falhas na comunicação e pressão organizacional, fatores menos explorados nas respostas dos participantes.

A segunda pergunta "Como é que os conflitos afetam o ambiente de trabalho? Acha que eles acabam impactando a produtividade?" as respostas refletem que conflitos podem impactar negativamente o ambiente de trabalho, criando tensão e dificultando a colaboração. Isso está alinhado com autores como Chiavenato (2010), que afirmam que os conflitos, especialmente mal geridos, podem gerar desconforto e insegurança, afetando negativamente a produtividade e o clima organizacional. A referência de emoções, como insultos ou maus-tratos, como fatores que diferenciam a pressão normal dos conflitos prejudiciais, ecoa Giordano et al. (2012), que destacam o papel das emoções negativas em exacerbar os conflitos interpessoais e prejudicar a coesão grupal. Enquanto a resposta menciona que os conflitos podem ser resolvidos de forma produtiva, contribuindo para a superação de diferenças e fortalecimento da equipa, a revisão da literatura também aborda o potencial positivo dos conflitos. Autores como Nascimento e El Sayed (2002) enfatizam que conflitos bem geridos podem impulsionar mudanças e inovação.

Por outro lado, a resposta também reflete os aspetos destrutivos dos conflitos, como o aumento das tensões e distrações, o que está em concordância com as observações de Robbins e Judge (2017) sobre como os conflitos podem enfraquecer a cooperação e a confiança, reduzindo a produtividade. A importância de resolver os conflitos de forma aberta e rápida, mencionada pelos entrevistados, está relacionada à ênfase de Bernhoeft (2004) e outros autores na necessidade de uma comunicação eficaz como chave para gerir conflitos. A comunicação clara e respeitosa é crucial para evitar mal-entendidos que podem aumentar.

A conexão entre conflitos interpessoais e impacto na produtividade, observada na resposta, é consistente com as análises de Donkor et al. (2015). Os autores argumentam que, embora conflitos de tarefa possam, às vezes, estimular inovação, conflitos de relacionamento frequentemente reduzem a produtividade e aumentam as tensões. A influência dos conflitos no clima organizacional também é destacada na literatura, com Chiavenato (2008) explicando como um clima organizacional positivo promove maior satisfação e colaboração. A resposta dos entrevistados, que menciona como conflitos não resolvidos deixam o ambiente "pesado", confirma essa relação.

Quando questionados sobre "Na sua visão, qual seria a melhor maneira de lidar com um conflito no ambiente de trabalho?", um dos chefes menciona a necessidade de um mediador para resolver conflitos de forma rápida e adequada, em concordância com a literatura, especialmente com as abordagens de Chiavenato (2004) e Bernhoeft (2004), que enfatizam a importância da mediação e da liderança proativa na gestão de conflitos. A intervenção de uma figura responsável ajuda a evitar um aumento de desentendimentos emocionais e a restaurar a harmonia no ambiente organizacional. A ideia de intervenção direta reflete também os princípios defendidos por Robbins (2005), que sugere que os conflitos devem ser tratados de forma objetiva para amenizar efeitos negativos no clima organizacional e na produtividade.

Já a outra pessoa da chefia destaca a importância da criação de um ambiente onde a comunicação é aberta e as pessoas se sentem à vontade para falar. Essa abordagem está alinhada com a literatura de Chiavenato (2010), que sublinha a comunicação clara e respeitosa como uma ferramenta essencial para prevenir e resolver conflitos no trabalho. Oliveira e Agarie (2022) também ressaltam que a colaboração e o trabalho em equipa melhoram em ambientes onde as relações interpessoais são positivas e a comunicação é incentivada. A prática de ouvir todas as partes envolvidas no conflito reflete os princípios de gestão construtiva de conflitos mencionados por Nascimento e El Sayed (2002). Eles afirmam que a abordagem participativa e o respeito mútuo são fundamentais para alcançar soluções eficazes e fortalecer a equipa. O

mesmo chefe menciona ainda o esforço em equilibrar os papéis de chefe e colega, criando uma relação empática com a equipa. Essa prática está alinhada com a análise de Chiavenato (2009), que destaca a importância de relações interpessoais saudáveis para manter um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. A construção de um clima descontraído e de confiança também está em sintonia com as sugestões de Oliveira e Agarie (2022), que apontam a convivência positiva como uma base para a resolução de desafios organizacionais.

A primeira chefia enfatiza a intervenção imediata e estruturada (mediação), enquanto a segunda foca na prevenção, ao criar um ambiente de comunicação aberta. Essa diferença reflete as duas abordagens mencionadas por autores como Robbins (2005) e Nascimento e El Sayed (2002), que sugerem que tanto intervenções reativas quanto preventivas são necessárias para lidar com conflitos no trabalho.

Por último, a pergunta "Acha que a comunicação dentro da empresa ajuda ou atrapalha na hora de resolver conflitos?" ambos os chefes reconhecem que a comunicação é crucial para resolver conflitos. O primeiro chefe menciona a fluidez da comunicação como um fator positivo para a boa convivência e respeito no ambiente de trabalho. Isso está alinhado com Bernhoeft (2004), que aponta a comunicação eficaz como essencial para minimizar conflitos e evitar mal-entendidos. O segundo chefe reforça a ideia de que a comunicação clara facilita a execução das tarefas, especialmente em uma equipa experiente. Essa visão é sustentada por Chiavenato (2009), que destaca que informações claras e bem transmitidas criam um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. A primeira resposta menciona a importância de equilibrar a relação entre chefe e colaborador, separando momentos de trabalho e de convivência pessoal. Essa abordagem ressoa com Oliveira e Agarie (2022), que enfatizam a necessidade de uma comunicação que promova tanto a colaboração quanto o respeito profissional. A segunda resposta aborda o excesso de confiança derivado de relações próximas, que pode levar a interpretações erradas das instruções. Isso está de acordo com Vecchio (2008), que identifica falhas de comunicação como uma causa frequente de conflitos organizacionais, especialmente quando as relações interpessoais interferem na clareza das expectativas e instruções. A segunda resposta destaca que a proximidade e o excesso de confiança podem levar a mal-entendidos e desvios de conduta. Isso é consistente com as observações de Nascimento e El Sayed (2002), que alertam que a informalidade excessiva em equipas muito próximas pode dificultar a resolução de conflitos, especialmente quando as instruções não são seguidas de maneira rigorosa. Por outro lado, a experiência compartilhada da equipa é apontada como uma vantagem, permitindo maior autonomia e eficiência no trabalho. Essa visão é sustentada por

Donkor et al. (2015), que argumentam que equipas bem integradas têm maior capacidade de resolver conflitos de maneira colaborativa e produtiva.

Quanto a perspetiva dos colaboradores, acerca das fontes de conflitos no ambiente de trabalho, seguido da pergunta "No dia a dia, que situações acha que mais geram conflitos entre si e os seus colegas? Esses conflitos acontecem mais por motivos pessoais ou por questões relacionadas ao trabalho?" os mesmos afirmaram que os conflitos no ambiente de trabalho são recorrentes, especialmente devido à divisão desigual de tarefas, os funcionários mais novos frequentemente esperam que os colegas mais experientes assumam maior responsabilidade, enquanto outros realizam apenas as atividades que preferem, evitando tarefas menos desejáveis, como arrumação. A falta de comunicação e apoio entre os colaboradores também contribui para o surgimento de desentendimentos. Vecchio (2008) menciona que os conflitos podem surgir devido a "fatores comportamentais pessoais", como atitudes ou perceções negativas entre colegas, o que se reflete neste caso. Além disso, Chiavenato (2009) enfatiza a necessidade de comunicação eficaz para evitar mal-entendidos que geram tensões, como as diferenças de expectativas sobre responsabilidades. Conforme Robbins (2005), o conflito frequentemente surge quando uma das partes percebe que os seus interesses ou prioridades estão a ser afetados por outro. Nesse contexto, a falta de alinhamento sobre tarefas e a ausência de cooperação podem ser fontes de tensão. Oliveira e Agarie (2022) também destacam que a colaboração e a divisão justa de tarefas são essenciais para um ambiente organizacional harmonioso. A literatura destaca amplamente que conflitos no ambiente de trabalho são comuns, especialmente em razão de divergências relacionadas a tarefas e objetivos (Chiavenato, 2010; Jones & George, 2008). Esses conflitos, se não forem bem geridos, podem afetar negativamente a produtividade e o clima organizacional. A falha na comunicação é apontada como uma das principais fontes de conflitos por Vecchio (2008) e Chiavenato (2009). Segundo Bernhoeft (2004), a comunicação eficaz e transparente é fundamental para reduzir mal-entendidos e minimizar conflitos desnecessários no ambiente de trabalho, especialmente quando há falta de apoio mútuo entre colegas.

Á pergunta "Como se sente quando há desacordos ou discussões entre os colegas?" os colaboradores afirma que os conflitos no trabalho geram nervosismo, arrependimento e tristeza em alguns, devido à falta de clareza e impacto no ambiente. Outros preferem agir com calma e ouvir as diferentes perspetivas, promovendo um certo nível de colaboração para manter a motivação e a produtividade. A falta de clareza sobre papéis e responsabilidades é destacada por Araújo (2009) como um fator que gera conflitos no ambiente de trabalho.

Robbins (2005) aponta que a perceção de culpa ou de ameaça a algo valioso pode intensificar os conflitos, criando um ambiente hostil e emocionalmente desgastante. Além disso, Bernhoeft (2004) enfatiza a importância de uma comunicação eficaz e transparente para reduzir mal-entendidos e evitar que os conflitos se tornem destrutivos. Os conflitos são frequentemente acompanhados por um envolvimento emocional profundo, o que pode levar a reações impulsivas ou mal interpretadas, como destacado por Dinas et al. (2005). Da mesma forma, Doréz (2010) reforça que emoções descontroladas em situações tensas podem resultar em desentendimentos, atritos e arrependimentos, com impacto negativo no ambiente e nas relações interpessoais. Essas dinâmicas podem ser particularmente desfavoráveis no ambiente de trabalho, onde, segundo Quinn et al. (2003), os conflitos geram tensão, insegurança e desconforto, comprometendo o bem-estar e a motivação das equipas. Giordano et al. (2012) acrescentam que emoções negativas exacerbam os efeitos dos conflitos, reduzindo a coesão grupal e a produtividade. Robbins e Judge (2017) sublinham que a ocorrência frequente de conflitos pode criar um ambiente hostil, afetando negativamente a colaboração e o desempenho organizacional. Contudo, Leme (2004) salienta que a resolução pacífica desses conflitos depende das capacidades cognitivas e emocionais dos envolvidos, como a empatia e a racionalidade. Complementando esta perspetiva, Chiavenato (2010) destaca a importância das relações interpessoais e da colaboração para a construção de um ambiente organizacional harmonioso. Bernhoeft (2004) reforça ainda que uma comunicação clara e respeitosa desempenha um papel crucial na promoção da colaboração, ajudando a transformar os conflitos em oportunidades de melhoria e crescimento.

Quando questionados acerca de "Como imagina o ambiente de trabalho ideal para que se sinta confortável e motivado?" os colaborados reforçaram a ideia de que o ambiente de trabalho ideal seria aquele em que todos trabalhassem em sintonia, com comprometimento e um objetivo comum, sem desrespeito ou subestimação. A divisão justa de tarefas e o sentido de responsabilidade individual e coletiva fortaleceriam o trabalho em equipa, promovendo um ambiente harmonioso, respeitoso e colaborativo. Nesse sentido, Chiavenato (2010) e Oliveira e Agarie (2022) enfatizam que as relações interpessoais e a harmonia organizacional são essenciais para criar um ambiente produtivo e motivador. Além disso, ouvir e respeitar as necessidades dos colegas, mesmo em ações simples, como permitir música durante o trabalho, pode reforçar a conexão entre os membros da equipa e evitar conflitos desnecessários. Outro ponto levantado foi a necessidade de uma divisão justa das tarefas e do comprometimento coletivo. Muitos participantes sentem que o desequilíbrio no esforço e

na responsabilidade entre os colaboradores prejudica a produtividade e a motivação. Robbins (2005) aponta que conflitos frequentemente surgem quando há perceção de desigualdade, enquanto Bernhoeft (2004) ressalta que uma comunicação clara e transparente é indispensável para alinhar expectativas e fortalecer o espírito de equipa. Assim, um ambiente que incentive a dedicação equitativa e o senso de responsabilidade é fundamental para evitar tensões e promover um clima organizacional saudável (Chiavenato, 2008; Oliveira & Agarie, 2022). Além disso, os participantes destacaram a importância de um ambiente onde todos sejam capazes de ouvir, compreender e assumir responsabilidades com seriedade. Bernhoeft (2004) sublinha que ouvir ativamente e estabelecer canais de comunicação respeitosos são passos indispensáveis para evitar conflitos e promover um entendimento mútuo. Da mesma forma, Dimas et al. (2005) argumentam que a empatia e a compreensão são ferramentas essenciais para transformar potenciais tensões em oportunidades de crescimento coletivo.

Por último, os colaboradores foram perguntados "o que pode ser feito para melhorar o bem-estar dos colaboradores no trabalho?", um dos fatores apontados pelos colaboradores é a necessidade de uma divisão equitativa das responsabilidades, garantindo que todos contribuam igualmente para o alcance dos objetivos da equipa. Robbins (2005) destaca que a perceção de justiça e equilíbrio nas tarefas é essencial para evitar conflitos e promover um clima organizacional positivo. Além disso, Oliveira e Agarie (2022) afirmam que um ambiente onde todos trabalham com responsabilidade e comprometimento contribui para um maior bem-estar coletivo. Outro ponto fundamental é a criação de um ambiente de trabalho organizado e descontraído, que favoreça tanto a produtividade quanto o bem-estar emocional. Chiavenato (2008) e Quinn et al. (2003) ressaltam que o clima organizacional é um elemento central para a motivação e o desempenho dos colaboradores. Um ambiente de boa disposição reduz tensões e estimula a harmonia entre os colegas, o que melhora o desempenho global da organização. A partilha de conselhos e orientações entre os colaboradores também foi mencionada como uma estratégia eficaz para fortalecer a colaboração e melhorar o desempenho. Segundo Bernhoeft (2004), a troca de informações e feedback construtivo é essencial para alinhar objetivos, melhorar a comunicação e criar um espaço de trabalho mais colaborativo. Além disso, Dimas et al. (2005) destacam que a empatia e o apoio mútuo são fundamentais para transformar desafios em oportunidades de crescimento coletivo. Por fim, os participantes reforçam a importância de uma comunicação clara e educada no ambiente de trabalho. Conforme Bernhoeft (2004) e Chiavenato (2009), uma comunicação eficaz, baseada no respeito e na educação, não só minimiza os mal-

entendidos como também contribui para a continuidade e sucesso dos projetos. Um ambiente onde as pessoas se sentem ouvidas e compreendidas promove o bem-estar e a motivação, criando uma cultura organizacional saudável e produtiva.

4. Estratégia de implementação

Desenvolver e aplicar uma estratégia eficaz para prevenir e resolver conflitos no ambiente de trabalho é essencial para garantir um clima organizacional saudável, produtivo e colaborativo.

Com base nos resultados obtidos neste estudo, propõe-se uma estratégia de implementação que visa responder de forma eficaz aos desafios identificados no contexto organizacional. Esta estratégia tem como objetivos centrais promover a diminuição dos conflitos interpessoais no local de trabalho, melhorar a comunicação e a cooperação entre colaboradores e chefias, reforçar o papel da liderança como agente mediador e facilitador de diálogo, e, simultaneamente, fomentar um clima organizacional saudável e produtivo. Estas metas encontram-se alinhadas com a natureza da organização em estudo, uma empresa familiar de pequena dimensão, onde a proximidade entre os colaboradores exige respostas sensíveis e ajustadas à realidade quotidiana.

A implementação da estratégia decorrerá em várias fases articuladas. Inicialmente, será desenvolvido um diagnóstico interno contínuo, com base na aplicação de questionários de clima organizacional e na realização de reuniões mensais com a chefia, com vista à identificação informal de sinais de tensão ou mal-estar. Numa segunda fase, está prevista a realização de sessões de formação semestrais em inteligência emocional e gestão de conflitos, direcionadas tanto para chefias como para colaboradores. Estas sessões terão um carácter prático, abordando temas como empatia, escuta ativa e mediação informal, e procurarão dotar os participantes de competências essenciais para lidar com situações de tensão no contexto laboral.

Paralelamente, será criada uma estrutura formal de comunicação interna, com a definição de canais acessíveis para a sinalização voluntária de conflitos ou mal-entendidos, garantindo anonimato e segurança psicológica. Além disso, será elaborado um protocolo interno de mediação, onde se definem boas práticas e o papel da chefia como figura neutra e facilitadora da resolução de conflitos. Este protocolo incluirá orientações claras sobre como proceder em caso de desentendimentos, promovendo a imparcialidade e a celeridade na resposta.

Para garantir a eficácia e a melhoria contínua das medidas implementadas, a estratégia será acompanhada por um sistema de monitorização baseado em indicadores de desempenho (KPIs). Entre os principais indicadores a serem avaliados incluem-se: o número de conflitos reportados mensalmente, o índice de absentismo dos colaboradores, o nível de produtividade individual, o grau de satisfação dos trabalhadores, avaliado semestralmente através de questionários, o tempo médio de resolução de conflitos e a taxa de participação em ações formativas. Estes indicadores permitirão acompanhar, de forma sistemática, os efeitos das intervenções sobre a dinâmica relacional e o desempenho organizacional, e fornecerão dados relevantes para a orientação de decisões futuras.

Apesar da aplicabilidade prática da estratégia proposta, importa reconhecer algumas limitações. Desde logo, a reduzida dimensão da amostra. Uma empresa com 11 colaboradores limita a possibilidade de generalização dos resultados para outras organizações. Acresce que os recursos disponíveis numa empresa de pequena dimensão podem restringir a implementação de ações mais estruturadas, como a contratação de mediadores externos ou a realização de formações mais frequentes. Adicionalmente, o facto de se tratar de uma empresa familiar implica uma sobreposição entre as esferas pessoal e profissional, o que pode comprometer a objetividade na gestão dos conflitos e dificultar a adoção de medidas neutras. Por fim, é necessário considerar o possível viés de resposta por parte dos colaboradores, especialmente em contextos onde predomina a proximidade entre os membros da equipa e existe receio de julgamentos. Ainda assim, tais limitações não comprometem a relevância das propostas aqui formuladas. Pelo contrário, reforçam a necessidade de intervenções sensíveis ao contexto, progressivas e adaptadas à realidade concreta da organização. Os estudos de Bom (2023) e Rosecká e Machek (2022), sublinha a importância de uma abordagem estruturada e contínua da gestão de conflitos em empresas familiares, como forma de promover a sustentabilidade da empresa e a coesão interna.

A implementação das medidas propostas neste estudo, nomeadamente a formação em inteligência emocional, a criação de canais de comunicação eficazes e a estruturação de um protocolo interno de mediação de conflitos, visa não apenas resolver situações de tensão pontuais, mas transformar de forma sustentada a cultura organizacional da empresa analisada. Espera-se que, num horizonte temporal de três anos, estas ações contribuam para uma melhoria significativa nos indicadores de produtividade, satisfação interna e estabilidade relacional.

Com base na literatura recente sobre gestão de conflitos e clima organizacional em PME familiares (Rosecká e Machek, 2022; Bom, 2023), estima-se que a redução dos conflitos

interpessoais poderá conduzir a um aumento da produtividade entre 10% e 20%, decorrente da melhoria na comunicação, diminuição do absentismo e reforço do espírito de equipa. Ao mesmo tempo, a criação de mecanismos formais de escuta e mediação deverá refletir-se numa diminuição do número de conflitos reportados, assim como numa resolução mais célere dos mesmos, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso, seguro e cooperativo.

Do ponto de vista da sustentabilidade organizacional, a proposta assume um carácter realista, uma vez que foi desenhada em função dos recursos disponíveis da empresa e das suas características específicas. Ao capacitar a chefia para o exercício de funções mediadoras e ao fomentar a autonomia dos colaboradores na resolução construtiva de conflitos, promove-se um modelo de gestão relacional que pode ser mantido a médio e longo prazo, sem depender de estruturas externas ou investimentos elevados.

Adicionalmente, os benefícios esperados não se esgotam na realidade da empresa em análise. As medidas propostas têm potencial de replicação em muitas outras empresas do setor têxtil português, que partilham características semelhantes: dimensão reduzida, gestão familiar, forte proximidade relacional e elevada pressão produtiva. Neste sentido, o impacto do estudo pode extravasar o caso particular, oferecendo contributos aplicáveis a um tecido empresarial mais alargado. A lógica de cluster que caracteriza o setor no litoral Norte de Portugal, com mais de 10 mil empresas interligadas (ATP, 2017), torna particularmente relevante a disseminação de boas práticas que promovam o equilíbrio relacional e a produtividade sustentável.

Por fim, considera-se que o impacto destas medidas poderá ser avaliado e monitorizado de forma contínua através dos indicadores de desempenho (KPIs) definidos, garantindo não só a eficácia das ações no presente, mas também a sua continuidade e aperfeiçoamento futuro. O acompanhamento sistemático destes indicadores permitirá ajustar estratégias e manter o compromisso com um ambiente de trabalho saudável, produtivo e resiliente.

5 Recomendações

Ao longo da realização deste projeto, foram identificadas algumas limitações. Uma das dificuldades encontradas foi a dificuldade no acesso a informações sensíveis. Em muitos casos, os participantes mostraram-se relutantes em abordar questões interpessoais de forma aberta, possivelmente por receio de represálias ou pelo desconforto associado a temas delicados. Esta limitação sublinha a necessidade de criar ambientes de maior confiança e anonimato na recolha de dados, de modo a obter respostas mais completas e sinceras.

Outra limitação significativa foi a complexidade inerente aos conflitos interpessoais. Estes envolvem dimensões emocionais, culturais e organizacionais interligadas, o que dificulta a identificação de soluções universais. A diversidade de fatores exige abordagens mais aprofundadas e abrangentes, que contemplem diferentes perspetivas e contextos.

Para futuras investigações, face às dificuldades identificadas e às conclusões obtidas, apresentam-se as seguintes recomendações para superar as limitações do estudo e incitar novas investigações e práticas organizacionais:

- Recomenda-se a complementação dos dados qualitativos com métodos quantitativos, como questionários estruturados, análise de indicadores organizacionais e medições de produtividade. Estes métodos forneceriam uma visão mais objetiva dos impactos dos conflitos e permitiriam comparações mais abrangentes entre diferentes contextos organizacionais.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional, identificando as suas principais causas e propondo estratégias para a sua gestão eficaz. Os resultados obtidos evidenciaram que os conflitos, quando não geridos adequadamente, geram tensões no ambiente de trabalho, afetando a colaboração entre os colaboradores e reduzindo a eficiência organizacional. No entanto, constatou-se que uma comunicação clara e estruturada, aliada a práticas de mediação e formação contínua, pode transformar os conflitos em oportunidades de crescimento e fortalecimento das equipas.

Ao retomar a problemática abordada na introdução, verifica-se que a diversidade de personalidades, a falta de clareza nas responsabilidades e a pressão do ambiente laboral são fatores determinantes para o surgimento de conflitos interpessoais. Assim, a solução proposta centrou-se na importância da liderança ativa, no desenvolvimento de competências de comunicação e na implementação de mecanismos formais para a resolução de conflitos.

Os principais resultados apontam para a necessidade de um equilíbrio entre proximidade e profissionalismo nas relações interpessoais dentro das organizações. Além disso, ficou evidente que a existência de um clima organizacional positivo e estruturado é essencial para minimizar os efeitos negativos dos conflitos e fomentar um ambiente colaborativo.

Os objetivos definidos no estudo foram alcançados, uma vez que foi possível identificar as principais fontes de conflito, analisar os seus impactos na produtividade e propor estratégias concretas para a sua atenuação. As contribuições desta investigação residem na demonstração da importância da comunicação organizacional e na necessidade de estratégias proativas para a gestão de conflitos, servindo como um guia prático para empresas que pretendam melhorar o seu ambiente de trabalho e otimizar o desempenho das suas equipas.

Sugere-se ainda que, futuras investigações aprofundem a relação entre diferentes estilos de liderança e a eficácia na resolução de conflitos, bem como a aplicação de metodologias quantitativas para complementar os dados qualitativos obtidos neste estudo. Desta forma, será possível ampliar a compreensão sobre a complexidade dos conflitos interpessoais e a sua influência no sucesso organizacional.

Por fim, como mencionado anteriormente, no Apêndice C este trabalho encontra-se em formato de artigo, a submeter à REGE Revista de Gestão.

Referencias Bibliográficas

Almeri, T., Silva, R., & Almeida, J. (2015). *Conflitos no ambiente organizacional: Causas, consequências e estratégias de gestão*. São Paulo: Editora Atlas.

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. (2017). *A Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal: Realidade e Perspetivas*.

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal & CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal. (2021). *A fileira têxtil e vestuário no horizonte 2025*.

Araújo, M. (2009). *Gestão de conflitos no ambiente de trabalho: Impactos na produtividade e no clima organizacional*. Porto: Edições Sílabo.

Babbie, E. (2010). *The practice of social research* (12th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Barbosa, F. (2015). *Mediação e resolução de conflitos empresariais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Bernhoeft, R. (2004). *Comunicação eficaz no ambiente organizacional*. São Paulo: Makron Books.

Bispo, A. (2006). *Influências internas e externas no clima organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bom, A. (2023). *A dinâmica dos conflitos em empresas familiares: Entre desafios e oportunidades*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Carvalho, A., Lima, P., & Costa, R. (2014). *Hierarquia organizacional e perceção de conflitos: Uma análise empírica*. Porto: Vida Económica. https://doi.org/10.1590/S1413-82712004000200010

Cesarino, E. (2014). *Os desafios da liderança na gestão de conflitos*. Brasília: UnB Press.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2008). *Administração: Teoria, processo e prática* (3ª ed.). São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso empresarial*. São Paulo: Editora Manole.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de conflitos nas organizações: Uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Denison, D. (1991). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley. https://doi.org/10.1002/hrm.3930280408

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, A. (2005). *Conflitos e inovação organizacional: Uma visão estratégica*. Lisboa: Editora RH.

Donkor, F., Appiah, D., & Opoku, N. (2015). *The impact of interpersonal conflicts on organizational performance: A case study in Ghanaian companies*. *Journal of Business Management, 12*(3), 45-62.

Doréz, J. (2010). *Inteligência emocional e gestão de conflitos: Estratégias para um ambiente saudável*. Lisboa: Edições Lidel.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing, 22*(4), 545-565. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004

Ferreira, J. (2013). *Fatores determinantes do clima organizacional: Uma abordagem aplicada*. Porto Alegre: Editora UFRGS.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry, 12*(2), 219-245.

Gallo, M. A., & Tomaselli, S. (2006). *Family business governance: A balancing act*. Barcelona: IESE Business School.

Garcia, P., & Requejo, I. (2020). *Corporate governance in family businesses: Evolution and prospects*. New York: Springer. 10.1007/978-981-99-2707-4_11

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Giordano, L., Andrade, P., & Silva, T. (2012). *A mediação de conflitos no ambiente organizacional: O papel das emoções*. Lisboa: Edições Sílabo.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly,* 256-282. https://doi.org/10.2307/2393638

Jones, G., & George, J. (2008). *Contemporary management* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Metodologia do trabalho científico* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

Leitão, J., Andrade, M., & Silva, R. (2006). *A importância das relações interpessoais no contexto organizacional*. Porto: Edições Almedina.

Leme, M. (2004). *A influência dos conflitos nas emoções e desempenho das equipas*. São Paulo: Atlas.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Lukasik, L. (2009). *Interpersonal conflicts and their impact on team performance*. Warsaw: Academic Press.

Mañas, P. (1999). *O impacto do clima psicológico nas organizações modernas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Mailhiot, G. (1985). *Psicologia das organizações e relações interpessoais no trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Martins, P., & Terence, A. (2016). *Clima de inovação nas empresas contemporâneas*. São Paulo: Editora Pearson.

Nascimento, J., & El Sayed, M. (2002). *O papel dos conflitos na evolução das organizações*. Recife: Editora Universitária.

Nogueira, P., & Montino, L. (2020). *Conflitos no trabalho e seus impactos na produtividade organizacional*. Curitiba: Editora Appris.

Oliveira, A., & Agarie, R. (2022). *Relações interpessoais e gestão de conflitos no ambiente organizacional*. São Paulo: Atlas.

Paula, F. (2013). *Satisfação no trabalho e clima organizacional: Uma análise comparativa*. Brasília: Editora UNB.

Pelizzaro, J., & Mello, R. (2013). *Motivação e produtividade nas empresas modernas*. Porto Alegre: Editora Penso.

Quinn, R., Faerman, S., & Thompson, M. (2003). *Becoming a master manager: A competing values approach* (3rd ed.). New York: Wiley.

Richardson, R. (1999). *Pesquisa qualitativa em administração: Métodos e paradigmas*. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New York: Pearson.

Rosecká, M., & Machek, O. (2022). *Family business conflicts and their resolution strategies*. Prague: Charles University Press. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x

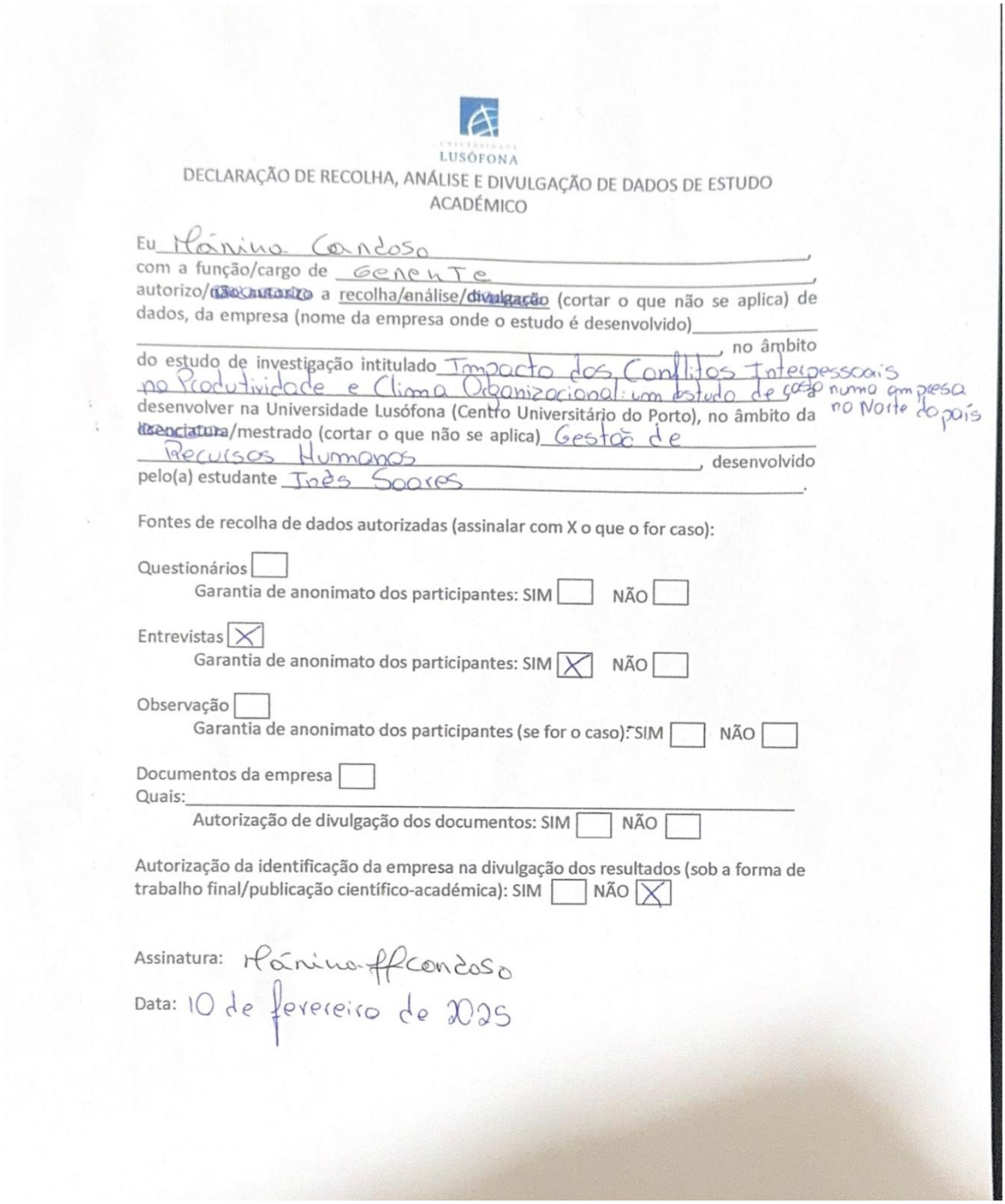
Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. Personnel Psychology, 28(4), 447-479.

Santos, M. (2010). *Desempenho organizacional e satisfação dos colaboradores*. Rio de Janeiro: Elsevier. https://doi.org/10.5700/rausp1056

Vecchio, R. P. (2008). *Leadership and organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western College.

Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Apêndices



LUSÓFONA

DECLARAÇÃO DE RECOLHA, ANÁLISE E DIVULGAÇÃO DE DADOS DE ESTUDO ACADÉMICO

Eu Mónica Cardoso,
com a função/cargo de Gerente,
autorizo/~~não autorizo~~ a recolha/análise/~~divulgação~~ (cortar o que não se aplica) de dados, da empresa (nome da empresa onde o estudo é desenvolvido) _____, no âmbito do estudo de investigação intitulado Impacto dos Conflitos Interpessoais na Produtividade e Clima Organizacional: um estudo de caso numa empresa no Norte do país a desenvolver na Universidade Lusófona (Centro Universitário do Porto), no âmbito da ~~licenciatura~~/mestrado (cortar o que não se aplica) Gestão de Recursos Humanos, desenvolvido pelo(a) estudante Inês Soares.

Fontes de recolha de dados autorizadas (assinalar com X o que o for caso):

Questionários ☐
Garantia de anonimato dos participantes: SIM ☐ NÃO ☐

Entrevistas ☒
Garantia de anonimato dos participantes: SIM ☒ NÃO ☐

Observação ☐
Garantia de anonimato dos participantes (se for o caso): SIM ☐ NÃO ☐

Documentos da empresa ☐
Quais: _____
Autorização de divulgação dos documentos: SIM ☐ NÃO ☐

Autorização da identificação da empresa na divulgação dos resultados (sob a forma de trabalho final/publicação científico-académica): SIM ☐ NÃO ☒

Assinatura: Mónica ffCardoso

Data: 10 de fevereiro de 2025

Apêndice A – Declaração de recolha, análise e divulgação de dados de estudo académico

Apêndice B- Entrevista semiestruturada

Tabela 9

Entrevista Semiestruturada: Chefia

1- Os conflitos são algo comum em qualquer empresa. O que acha que costuma causar mais desentendimentos entre as pessoas na equipa? Esses conflitos têm mais a ver com questões pessoais ou do trabalho?
2.Como é que os conflitos afetam o ambiente de trabalho? Acha que eles acabam por impactar a produtividade?
3.Qual seria a melhor maneira de lidar com um conflito no ambiente de trabalho?
4. Acha que a comunicação dentro da empresa ajuda ou atrapalha na hora de resolver conflitos? O que a empresa poderia fazer para melhorar a comunicação e evitar mal-entendidos?

Nota. Elaboração Própria: perguntas para efeito de guião de entrevista

Tabela 10

Entrevista Semiestruturada: Colaboradores

1- No dia a dia, quais situações acha que mais geram atritos entre você e os colegas? Esses conflitos acontecem mais por questões pessoais ou relacionadas ao trabalho em si?
2-Como se sente quando há desacordos ou discussões entre os colegas?
3- Como imagina o ambiente de trabalho ideal para se sentir confortável e motivado?
4- O que, na sua opinião, pode melhorar o bem-estar dos colaboradores no trabalho?

Nota. Elaboração Própria: perguntas para efeito de guião de entrevista

Apêndice C- Artigo científico submetido à REGE Revista de Gestão

O Impacto dos Conflitos Interpessoais na Produtividade e Clima Organizacional

Inês Soares, Elisabete Pinto da Costa e Clara Margaça

Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto

Porto, Portugal

Resumo

Objetivo: O principal objetivo é compreender as consequências desses conflitos na dinâmica empresarial familiar, identificando os tipos de conflitos existentes, os efeitos sobre a produtividade e o ambiente de trabalho, assim como estratégia as de gestão aplicadas.

Conceção/Metodologia/Abordagem: A metodologia foi de natureza qualitativa e de caracter exploratório, através da realização de entrevistas semiestruturas a 6 colaboradores de uma empresa familiar, posteriormente recorreu-se à análise temática indutiva para a analise e tratamento de dados.

Conclusões: Os resultados indicam que os conflitos interpessoais influenciam negativamente o desempenho dos colaboradores, criando uma tensão emocional e reduzindo a colaboração. No entanto, quando bem geridos, esses conflitos podem gerar oportunidades de crescimento e inovação.

Limitações: A relutância dos participantes em abordar questões interpessoais e a complexidade dos conflitos o que dificultou a recolha de dados.

Originalidade: A originalidade recai no fato de que os resultados demonstrarem que os conflitos interpessoais impactam diretamente a produtividade e o clima organizacional.

Palavras-chave: Conflitos interpessoais; Produtividade; Clima organizacional; Gestão de conflitos; Empresa Familiar.

Tipo de artigo: Research paper

Introdução

As relações interpessoais e a sua dimensão emocional são fundamentais para a vida em sociedade, influenciando o bem-estar e a organização social (Leitão et al., 2006). No ambiente organizacional, conflitos podem surgir devido à falta de definição de papéis, objetivos

incompatíveis e falhas na comunicação, impactando negativamente o clima e a produtividade (Araújo, 2009). No entanto, esses conflitos também podem ter um efeito positivo ao promover mudanças e resolver problemas subjacentes. Giordano et al. (2012) destacam que emoções negativas intensificam os impactos adversos dos conflitos, tornando essencial a implementação de estratégias de gestão emocional. Assim, uma abordagem que considere tanto os aspetos estruturais quanto emocionais dos conflitos pode favorecer um ambiente organizacional mais produtivo e harmonioso.

O objetivo geral deste estudo é analisar os impactos dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional numa empresa localizada no Norte de Portugal, considerando as influências das relações interpessoais e os desafios gerados por dinâmicas emocionais e comunicativas.

Enquadramento teórico

Conflitos interpessoais

Os conflitos interpessoais no ambiente organizacional são inevitáveis e resultam da diversidade de personalidades, valores e objetivos dentro das empresas. Enquanto alguns autores defendem que os conflitos comprometem a produtividade e a harmonia das equipas (Oliveira & Agarie, 2022), outros argumentam que, se bem geridos, podem estimular a inovação e o crescimento das organizações (Dinas et al. 2005).

A visão tradicional considera os conflitos um fator de risco, uma vez que afetam a comunicação, a cooperação e a estabilidade das equipas (Nogueira & Montino, 2020). Além disso, podem gerar emoções negativas, como frustração e desmotivação, influenciando negativamente o desempenho dos colaboradores (Leme, 2004). Quinn et al. (2003) destacam que os conflitos, quando não controlados, criam um ambiente instável, aumentando a insegurança e a desconfiança dentro da empresa. Bernhoeft (2004) reforça esta perspetiva, salientando que falhas na comunicação agravam os conflitos, dificultando o alinhamento organizacional.

No entanto, há uma corrente oposta que vê os conflitos como oportunidades para crescimento e inovação. Oliveira e Agarie (2022) defendem que, quando bem geridos, os conflitos interpessoais podem fortalecer a colaboração e gerar soluções criativas para os desafios organizacionais. Dinas et al. (2005) enfatizam que a oposição de ideias pode ser benéfica para impulsionar a inovação e a adaptação das empresas. Além disso, Chiavenato

(2010) destaca a importância das relações interpessoais na dinâmica organizacional, argumentando que os conflitos não devem ser eliminados, mas sim canalizados de forma produtiva.

Assim, mais do que evitar os conflitos, o verdadeiro desafio está na forma como são geridos. Estratégias eficazes de mediação e comunicação podem transformar os conflitos em oportunidades de desenvolvimento e fortalecimento das equipas (Doréz, 2010). No entanto, quando ignorados ou mal conduzidos, podem levar à fragmentação das equipas e à instabilidade organizacional, como alertam Almeri et al. (2015) e Barbosa (2015). Dessa forma, a gestão eficaz dos conflitos torna-se essencial para promover um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e produtivo.

Os conflitos intergrupais em empresas familiares influenciam significativamente o desempenho organizacional, com perspetivas divergentes sobre os seus impactos. Eddleston e Kellermanns (2007) defendem que os conflitos relacionais prejudicam a confiança e a coesão, enquanto outros autores argumentam que podem contribuir para a profissionalização da gestão e a tomada de decisões (Bom, 2023; Gallo & Tomaselli, 2006). Assim, o foco deve estar na forma como os conflitos são geridos e nas suas consequências para a sustentabilidade da empresa.

Rosecká e Machek (2022) apontam que os conflitos afetam negativamente o capital social das empresas familiares, comprometendo a comunicação e a visão estratégica. A sobreposição entre relações familiares e profissionais aumenta a tensão emocional, dificultando a gestão dos problemas e enfraquecendo a estabilidade da empresa. Segundo Bom (2023), os conflitos podem ser de natureza interpessoal, prejudicando a coesão, ou relacionados com a gestão do negócio, que, quando bem conduzidos, impulsionam a eficiência organizacional.

Para Gallo e Tomaselli (2006), normas claras e a profissionalização da gestão podem minimizar os impactos negativos dos conflitos. Garcia e Requejo (2020) defendem a criação de constituições familiares para evitar disputas internas e reduzir os riscos do nepotismo. No entanto, a implementação dessas medidas pode ser um desafio, exigindo o alinhamento de interesses entre os membros da família.

Bom (2023) identifica quatro fases nos conflitos familiares, desde pequenas divergências até disputas abertas que prejudicam gravemente a empresa. Para evitar escaladas prejudiciais, é essencial garantir que os conflitos não ultrapassem a segunda fase, promovendo esforços para a sua resolução. Assim, os conflitos podem ser vistos como ameaças ou oportunidades, dependendo da gestão adotada. Investir em estratégias eficazes permite

transformar tensões internas em oportunidades de crescimento e inovação, assegurando a continuidade e o sucesso das empresas familiares.

Produtividade

A relação entre produtividade e conflitos nas organizações é amplamente debatida na literatura. Mailhiot (1985) defende que a eficiência de um grupo depende da solidariedade nas relações interpessoais, promovendo um ambiente organizacional harmonioso. Já Lukasik (2009) alerta para a complexidade dos conflitos, destacando os seus impactos negativos na avaliação de desempenho, mas reconhecendo que, quando bem geridos, podem estimular a inovação. Em contrapartida, Donkor et al. (2015) apresentam uma perspetiva que desafia a visão convencional sobre os efeitos dos conflitos no desempenho. O estudo dos autores revelam que, apesar dos conflitos de relacionamento poderem reduzir a produtividade em até 46%, os conflitos de tarefa moderados podem impulsionar a inovação e melhorar a tomada de decisões, resultando num aumento da produtividade de até 22%. Esta dualidade nos efeitos dos conflitos realça a necessidade de uma abordagem equilibrada, capaz de gerir os aspetos negativos do conflito sem impedir o seu potencial positivo.

A motivação e o clima organizacional também desempenham um papel central. Silva (2003) e Pelizzaro e Mello (2013) argumentam que a falta de motivação pode gerar tensões laborais e comprometer o desempenho, enquanto uma gestão eficaz promove a produtividade e a satisfação profissional. Paula (2013) enfatiza a ligação entre satisfação no trabalho e competitividade empresarial, destacando que relações interpessoais saudáveis são determinantes para a produtividade.

Santos (2010) aborda o desempenho organizacional como um fenómeno multifacetado, defendendo que investir no bem-estar dos colaboradores reduz o absentismo e melhora os resultados. No entanto, Jehn (1995) alerta para os efeitos negativos dos conflitos mal geridos, que podem comprometer a eficiência da organização. Assim, a literatura sugere que o equilíbrio entre a minimização de impactos negativos e a valorização das divergências produtivas é essencial para promover a inovação e o desempenho coletivo.

Clima Organizacional

O clima organizacional é um fator determinante na motivação e desempenho dos colaboradores, mas sua interpretação varia conforme a abordagem teórica adotada. Chiavenato

(2008) define-o como a "atmosfera psicológica" da empresa, influenciada por fatores como relações interpessoais e estilo de liderança. Já Lewin (1951) propõe o conceito de "clima social", argumentando que o comportamento humano é moldado pelas interações no ambiente laboral.

Litwin e Stringer (1968) destacam o “clima de suporte”, que promove bem-estar e colaboração, enquanto Schneider (1975) enfatiza o “clima de competitividade”, que pode impulsionar o desempenho, mas gerar stress. Martins e Terence (2016) defendem o “clima de inovação” como essencial para a competitividade, contrapondo-se a Denison (1991), que valoriza a estabilidade organizacional. Cameron e Quinn (2006) introduzem o “clima de autonomia”, promovendo a descentralização, enquanto Mañas (1999) ressalta as perceções subjetivas dos trabalhadores sobre o ambiente.

Estudos recentes (Alves et al., 2024) demonstram que um clima favorável melhora a produtividade, mas alertam para desafios em empresas familiares, como a falta de comunicação. Oliveira et al. (2012) reforçam a importância dos relacionamentos interpessoais para um ambiente harmonioso. Bispo (2006) e Ferreira (2013) analisam a interação entre fatores internos e externos, divergindo sobre qual tem maior influência.

Impacto dos Conflitos Interpessoais na Produtividade e Clima Organizacional

A influência dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional gera múltiplas interpretações. Araújo (2009) argumenta que a indefinição de papéis e falhas na comunicação podem impactar negativamente a dinâmica organizacional, mas sugere que, quando bem geridos, os conflitos podem impulsionar mudanças e inovação. A gestão participativa é essencial para transformar conflitos em oportunidades de crescimento.

Giordano et al. (2012) focam-se no impacto emocional dos conflitos, defendendo que emoções negativas afetam a coesão e a satisfação das equipas, reduzindo a eficácia organizacional. Robbins e Judge (2017) reforçam essa visão pessimista, afirmando que conflitos interpessoais prejudicam a produtividade e fomentam um ambiente hostil, dificultando a colaboração e aumentando o stress. Por outro lado, Cesarino (2014) adota uma posição intermédia, distinguindo conflitos de tarefa, que podem ser funcionais e melhorar decisões, dos conflitos afetivos, que prejudicam a dinâmica do grupo. Para o autor, uma liderança eficaz é fundamental para canalizar as tensões de forma produtiva.

A literatura sugere que os conflitos podem ser prejudiciais, mas também apresentam potencial transformador. Assim, cabe às organizações adotar estratégias que minimizem os impactos negativos e aproveitem as oportunidades de crescimento resultantes das divergências.

Metodologia

A abordagem qualitativa, adotada neste estudo, revela-se essencial para compreender situações sociais em profundidade, explorando significados, experiências e perspetivas individuais. Como observa Flick (2004), a abordagem qualitativa caracteriza-se por uma pluralidade de abordagens teóricas e metodológicas, rejeitando a ideia de um modelo único e universal.

O presente estudo é fundamentalmente de carácter exploratório, com enfase no objetivo principal de verificar se os conflitos interpessoais impactam na produtividade e clima organizacional. O estudo exploratório, como destacam Marconi e Lakatos (2003), constitui um ponto de partida fundamental para a investigação científica, oferecendo uma visão panorâmica sobre um tema ainda pouco explorado. O método utilizado nesta investigação é o estudo de caso, como destacam Yin (2015 p.20), o estudo de caso é uma "investigação empírica que explora um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes".

Para esta pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Segundo Gil (2008), "a entrevista é uma técnica em que o pesquisador recolhe dados diretamente da pessoa a ser investigada, possibilitando uma maior flexibilidade na aquisição de informações, especialmente no que diz respeito a questões que demandam maior detalhamento ou compreensão subjetiva".

Para a análise e tratamento dos dados, recorreu-se à análise temática indutiva. De acordo com Braun e Clark (2006), este método segue um processo estruturado composto por seis etapas. O primeiro passo consiste na imersão nos dados, que se traduz na leitura atenta e repetida das entrevistas conduzidas, permitindo uma compreensão aprofundada do seu conteúdo. Segue-se a fase da codificação inicial, onde são atribuídas etiquetas a segmentos relevantes dos dados, com base em padrões identificados na etapa anterior. Nesta fase, as informações são organizadas de acordo com as suas semelhanças e relevância para a investigação. A terceira etapa foca-se na identificação de temas, reagrupando códigos semelhantes para a construção de categorias temáticas mais amplas. Posteriormente, na quarta fase, esses temas provisórios são refinados e validados, garantindo a sua coerência e pertinência para o estudo. Quando se atinge um esquema temático robusto, inicia-se a quinta etapa, dedicada à definição e ao

aperfeiçoamento dos temas que serão integrados na análise final. Por fim, a sexta e última fase corresponde à redação da análise, onde se apresentam e discutem os temas identificados, articulando-os com os objetivos do estudo e retirando conclusões fundamentadas a partir da exploração dos dados.

O presente estudo foi realizado numa empresa familiar de pequena dimensão (11 colaboradores no total), inserida no setor têxtil, localizada no Norte de Portugal. A natureza familiar do negócio influencia diretamente a dinâmica interna da empresa, criando um ambiente onde as relações interpessoais desempenham um papel determinante no funcionamento diário e na produtividade da equipa. A escolha desta empresa como objeto de estudo fundamenta-se na sua representatividade enquanto organização de pequena dimensão, onde a interação entre os colaboradores e a administração é constante e direta. A amostra deste estudo foi composta por seis participantes, selecionados de forma a garantir uma visão abrangente sobre a problemática analisada. Foram entrevistadas duas chefias, responsáveis pela supervisão da equipa e pela gestão dos processos produtivos, e quatro colaboradores, diretamente envolvidos nas operações diárias da fábrica.

Resultados

Perspetiva da Chefia- Tabela 1

A chefia entrevistada reforça estas perspetivas ao destacar que os conflitos podem surgir tanto de fatores internos, como a personalidade e a forma de lidar com situações, quanto de fatores externos, como a pressão no trabalho, alinhando-se à visão de Quinn et al. (2003), que apontam o impacto da insegurança e instabilidade nas equipas. Apesar das diferenças nos valores ou estilos de comunicação, uma gestão eficaz e equipas experientes contribuem para minimizar desentendimentos e transformar desafios em oportunidades de colaboração, como defendem Oliveira e Agarie (2022). Um dos chefes entrevistados sublinha que a origem dos conflitos está muitas vezes na personalidade de cada indivíduo e que a forma como se lida com as diferenças determina a sua evolução, o que está em conformidade com Chiavenato (2010), que defende a necessidade de canalizar os conflitos de forma produtiva. A carga horária, o cansaço acumulado e a pressão do trabalho também são fatores que influenciam o ambiente e o comportamento no local de trabalho, reforçando a perspetiva de Leme (2004) sobre o impacto da frustração e desmotivação no desempenho organizacional. Outro chefe destaca que, numa equipa com diversidade cultural, os diferentes costumes e formas de comunicação podem gerar desentendimentos, mas a experiência dos colaboradores reduz o impacto desses desafios, em

consonância com os argumentos de Dinas et al. (2005) sobre a importância da adaptação e inovação em equipas diversificadas.

Os conflitos podem impactar o ambiente de trabalho e a produtividade, especialmente quando envolvem tensões acumuladas ou situações de desrespeito, como insultos. A forma como são geridos faz toda a diferença: se tratados de forma aberta e rápida, podem até fortalecer a equipa e melhorar a colaboração. Como refere um dos chefes, o impacto dos conflitos na produtividade depende da sua gestão. Situações de tensão prolongada dificultam a colaboração e reduzem a eficácia organizacional, mas quando os conflitos são resolvidos de forma construtiva, podem fortalecer a equipa. Esta visão encontra suporte na literatura, que enfatiza que conflitos mal geridos comprometem o desempenho (Jehn, 1995; Robbins & Judge, 2017), mas conflitos de tarefa podem ser produtivos e estimular a inovação (Cesarino, 2014).

A liderança desempenha um papel central na mediação de conflitos. A gestão deve atuar de forma ativa e equilibrada na resolução de desentendimentos, promovendo a mediação em situações graves e incentivando uma comunicação aberta. Criar um ambiente onde todos se sintam à vontade para expressar-se é essencial para resolver problemas de forma rápida e construtiva. A literatura destaca a importância da gestão participativa na transformação dos conflitos em oportunidades de crescimento (Araújo, 2009), algo que é confirmado pelos chefes entrevistados, que defendem a comunicação aberta como ferramenta essencial para a resolução de conflitos.

A comunicação surge como um pilar fundamental na gestão de conflitos. O equilíbrio entre proximidade e profissionalismo é essencial para evitar mal-entendidos e garantir um funcionamento eficiente da empresa. A literatura aponta que um clima organizacional favorável melhora a produtividade e a satisfação dos colaboradores (Chiavenato, 2008; Oliveira et al., 2012), sendo essencial investir em relações interpessoais saudáveis. A chefia entrevistada destaca que a proximidade entre os colaboradores pode ser uma vantagem, facilitando a execução das tarefas sem necessidade de explicações constantes, mas também pode originar mal-entendidos que afetam a dinâmica de trabalho. Por outro lado, a comunicação clara e respeitosa ajuda a manter um ambiente colaborativo e produtivo.

Perspetiva dos Colaboradores – Tabela 2

Os resultados obtidos no estudo demonstram que os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho estão frequentemente relacionados com a distribuição de responsabilidades e com a falta de comunicação entre colegas. Um dos participantes mencionou que "as colegas mais

novas tendem a esperar que as mais antigas realizem todas as tarefas", o que está em linha com a visão tradicional dos conflitos como um fator de risco que compromete a comunicação e a cooperação dentro das equipas, conforme defendido por Nogueira e Montino (2020). Da mesma forma, outro participante destacou que "os conflitos surgem devido à falta de comunicação e apoio entre colegas", reforçando a perspetiva de Bernhoeft (2004), que aponta as falhas na comunicação como um elemento que agrava os conflitos e dificulta o alinhamento organizacional.

As emoções negativas resultantes dos conflitos também foram evidenciadas nas respostas dos participantes. Por exemplo, um colaborador referiu que "sinto-me nervosa porque nunca há uma atribuição clara de responsabilidade", o que corrobora a argumentação de Araújo (2009) sobre o impacto negativo da indefinição de papéis na dinâmica organizacional. Outro participante expressou tristeza pelo impacto dos conflitos no bem-estar e produtividade da equipa, o que vai ao encontro da visão de Giordano et al. (2012), segundo a qual as emoções negativas resultantes dos conflitos reduzem a coesão e a satisfação dos colaboradores.

No entanto, algumas respostas sugerem a adoção de estratégias de gestão mais eficazes para lidar com os conflitos. Um participante referiu que procura "agir com calma e racionalidade, ouvindo os diferentes pontos de vista", o que se alinha com a visão de Oliveira e Agarie (2022), que defendem que a gestão adequada dos conflitos interpessoais pode fortalecer a colaboração dentro das equipas. Por outro lado, outro colaborador mencionou que se arrepende das palavras ditas em momentos de tensão, refletindo a perspetiva de Robbins e Judge (2017), segundo a qual os conflitos interpessoais podem contribuir para um ambiente hostil e dificultar a colaboração.

Relativamente ao ambiente de trabalho ideal, os participantes destacaram a importância da colaboração e do compromisso coletivo. Um deles referiu que "seria ideal que todos trabalhássemos com um objetivo comum, remando na mesma direção", uma visão que está em conformidade com Mailhiot (1985), que defende que a solidariedade nas relações interpessoais promove um ambiente organizacional harmonioso. Além disso, a necessidade de maior responsabilidade entre os colaboradores foi apontada como um fator essencial para melhorar o ambiente de trabalho, o que está em linha com a defesa de Gallo e Tomaselli (2006) sobre a importância de normas claras e da profissionalização da gestão na minimização dos conflitos.

Por fim, os participantes sugeriram algumas melhorias para o bem-estar no trabalho, nomeadamente a comunicação clara e educada, bem como a partilha de conhecimento e experiências. Um colaborador destacou que "cada um deve ter a melhor comunicação com

educação para garantir a boa continuidade do trabalho", uma perspetiva que se relaciona com Oliveira et al. (2012), que sublinham a importância das relações interpessoais para a criação de um ambiente organizacional harmonioso. Outro participante mencionou que "a partilha de conselhos pode fortalecer a colaboração", o que vai ao encontro da visão de Dinas et al. (2005), que enfatizam que a oposição de ideias pode impulsionar a inovação e a adaptação das empresas.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto dos conflitos interpessoais na produtividade e no clima organizacional, identificando as suas principais causas e propondo estratégias para a sua gestão eficaz. Os resultados obtidos evidenciaram que os conflitos, quando não geridos adequadamente, geram tensões no ambiente de trabalho, afetando a colaboração entre os colaboradores e reduzindo a eficiência organizacional. No entanto, constatou-se que uma comunicação clara e estruturada, aliada a práticas de mediação e formação contínua, pode transformar os conflitos em oportunidades de crescimento e fortalecimento das equipas.

Ao retomar a problemática abordada na introdução, verifica-se que a diversidade de personalidades, a falta de clareza nas responsabilidades e a pressão do ambiente laboral são fatores determinantes para o surgimento de conflitos interpessoais. Assim, a solução proposta centrou-se na importância da liderança ativa, no desenvolvimento de competências de comunicação e na implementação de mecanismos formais para a resolução de conflitos.

Os principais resultados apontam para a necessidade de um equilíbrio entre proximidade e profissionalismo nas relações interpessoais dentro das organizações. Além disso, ficou evidente que a existência de um clima organizacional positivo e estruturado é essencial para minimizar os efeitos negativos dos conflitos e fomentar um ambiente colaborativo.

Implementar uma estratégia eficaz para prevenir e resolver conflitos no local de trabalho é essencial para um ambiente organizacional saudável e produtivo. A estratégia apresentada deve ser realizada em quatro pilares: identificar as fontes de conflito, minimizar o impacto, fomentar uma liderança apaziguadora e reforçar a comunicação interna. A identificação das causas dos conflitos permite uma atuação preventiva, através de questionários, grupos de análise e formação da chefia para assinalar sinais antecipadamente. Para reduzir os impactos negativos na produtividade e no bem-estar, serão implementados formalidades de mediação,

espaços de diálogo estruturado e iniciativas de bem-estar. A liderança terá um papel mediador, sendo habilitada com formação específica, além da criação de um sistema de feedback anónimo. A comunicação interna será reforçada com canais formais e informais, formação em comunicação assertórica e incentivo ao feedback contínuo. A eficácia será supervisionada através da redução de conflitos reportados, melhoria na satisfação dos colaboradores, aumento da produtividade e maior participação nas vias de comunicação. Esta abordagem vai demudar os desafios em oportunidades, difundindo num ambiente de trabalho harmonioso, colaborativo e baseado no respeito mútuo.

Durante este projeto, identificaram-se algumas limitações, tais como o acesso a informações sensíveis, uma vez que muitos participantes mostraram resistência ao abordar questões interpessoais, potencialmente por receio de retaliações ou desconforto com temas delicados, o que realça a importância de garantir uma maior confiança e anonimato na recolha de dados. A complexidade dos conflitos interpessoais também dificultou a identificação de soluções universais, dada a interação de fatores emocionais, culturais e organizacionais. Assim, recomenda-se a complementaridade entre dados qualitativos e quantitativos, como questionários estruturados e análise de indicadores, para uma avaliação mais objetiva dos impactos dos conflitos no ambiente organizacional.

Os objetivos definidos no estudo foram alcançados, uma vez que foi possível identificar as principais fontes de conflito, analisar os impactos na produtividade e propor estratégias concretas para a sua atenuação. As contribuições desta investigação residem na demonstração da importância da comunicação organizacional e na necessidade de estratégias proativas para a gestão de conflitos, servindo como um guia prático para empresas que pretendam melhorar o seu ambiente de trabalho e otimizar o desempenho das suas equipas.

Referências

Almeri, T., Barbosa, E., & Nascimento, A. (2015). Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da UNIFATEA, 9*(09).

Alves, C., Ando, E. C., & Ferreira, M. ((2024)). Gestão de Conflitos x Clima Organizacional: Um Estudo Numa Pequena Empresa Familiar No Ramo de Farmácias.

Araújo, C. (2009). Este pequeno conflito pode minar um trabalho inteiro. Conflito de valores: um estudo de caso.

Bernhoeft, R. (2004). *Conflitos nas organizações: como entender e resolver as questões interpessoais no ambiente de trabalho*. Editora Gente.

Bom, L. (2023). *Manual de Gestão de Empresas Familiares: Uma aproximação integrada Empresa-Família (2ª Edição)..* Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas.* Campu.

Denison, D. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native´s Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review.*

Doréz, R. (2010). *Bom humor no trabalho.* Cidade: Editora.

Eddleston, K. A. (2007). Destructive and productive family relationships: A multitheoretical perspective. *Journal of Business Venturing.*

Gallo, M. A. ((1991)). Family protocol. . *Technical Note Research Division, IESE.*

Garcia, P., & Requejo, S. (2020). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. . *BRQ Business Research Quarterly.*

Giordano, A. D. (2012). O conflito e os seus consequentes na eficácia grupal: o papel mediador das emoções.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. . *Administrative Science Quarterly. .*

Leitão, S. P. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. . *RAP - Revista de Administração Pública.*

Leme, M. (2004). Resolução de Conflitos Interpessoais: Interações entre Cognição e Afetividade na Cultura. *Psicologia: Reflexão E Crítica*

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers.* Harper & Row.

Litwin, G., & Stringer, A. (1968). Motivation and organizational climate. *Division of Research. .*

Mailhiot, J. (1985). *A produtividade dos grupos: uma análise das relações interpessoais.* Editora Atlas.

Mañas, M. (1999). *Work-group climate. Determinantes and Consequences,.* Universidad de Almeria, Instituto de Estudios Almerienses, Almeria, Spain.

Martins, E., & contemporânea., T. A. (2016). Clima organizacional: Uma revisão crítica. *Revista de Administração*.

Nogueira, R. &. (2020). A mediação de conflitos na educação infantil entre crianças de 2 e 3 anos de idade. *Revista Multidebates.*

Oliveira, C. E & Agarie (2022). Os conflitos e o seu impacto nas relações interpessoais nas organizações. *IX Congresso de Trabalhos de Graduação,.* Faculdade de Tecnologia de Mococa.

Paula, A. (2013). Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho.

Pelizzaro, E., & Socha de Mello, K. (2013). Motivação no ambiente de trabalho. .

Quinn, R., Faerman, S., & Thompson, M. &. (2003). *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Elsevier.

Robbins, S. P. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). . *Boston, MA: Pearson Education.*

Rosecká, N., & Machek, O. (2022). How Relational Conflict Harms Family Firm Performance: The Mediating Role of Family Social Capital and the Moderating Role of Family Ownership. . *Journal of Family and Economic Issues*.

Santos, T. (2010). A gestão do programa de qualidade de vida no trabalho.

Schneider, B. (1975). Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*.

Silva, A. (2003). Estudo da motivação como incentivo a produtividade nas organizações :uma abordagem para ser recomendada a receita estadual.

Anexos

Tabela 1

Fontes de conflitos - Chefia

Tema	Tópicos	Exemplo
Fontes de conflito no ambiente de trabalho	- Diferentes Personalidades - Diferenças culturais - Pressões externas	"A origem dos conflitos está quase sempre na personalidade de cada um." (Chefe 1) "As diferentes culturas acabam por se misturar no ambiente de trabalho." (Chefe 2)
Impacto dos conflitos no	- Tensão no ambiente - Queda de produtividade	"Conflitos tornam-se outro tipo de pressão, como insultos ou maus-tratos." (Chefe 1)

ambiente e na produtividade	- Resolução pode fortalecer a equipa	"Se conseguirmos resolver os conflitos, podemos até fortalecer a equipe." (Chefe 2)
Liderança como mediadora de conflitos	- Intervenção mediadora - Soluções rápidas e eficazes	"Deve haver a atuação de um mediador para resolver a situação da forma mais rápida e adequada possível." (Chefe 1) "Procuro ouvir todos e resolver de forma calma e construtiva." (Chefe 2)
Comunicação como pilar na resolução de conflitos	- Comunicação próxima - Equilíbrio entre confiança e respeito	"Quase todos aqui se tratam como família... Isso é positivo, mas o excesso de confiança pode prejudicar o funcionamento." (Chefe 1) "A comunicação é fundamental para resolver conflitos. Tento manter uma relação próxima com a equipa" (Chefe 2)

Nota. Elaboração Própria

Tabela 2

Fontes de conflito – Colaboradores

Tema	Tópicos	Exemplo
Fontes de Conflito no Ambiente de Trabalho	- Conflitos relacionados a responsabilidades no trabalho - Falta de comunicação e apoio entre colegas	"As colegas mais novas tendem a esperar que as mais antigas realizem todas as tarefas." (Colaborador 1) "Conflitos surgem devido à falta de comunicação e apoio entre colegas." (Colaborador 4)
Impacto dos Conflitos nas Emoções e Estratégias Pessoais de	- Nervosismo e frustração - Reflexão pessoal - Tristeza pela deterioração do ambiente - Manter calma e racionalidade - Refletir antes de agir - Ouvir diferentes perspetivas	"Sinto-me nervosa porque nunca há uma atribuição clara de responsabilidade." (Resposta 1) "Sinto-me triste quando os conflitos afetam o bem-estar e a produtividade de todos." (Resposta 3) "Procuro agir com calma e racionalidade, ouvindo os diferentes pontos de vista." (Resposta 4)

Gestão de Conflitos		"Arrependo-me das coisas que digo em momentos de tensão." (Resposta 2)
Ambiente de Trabalho Ideal	- Colaboração e objetivos comuns - Responsabilidade e compromisso coletivo - Respeito e harmonia	"Seria ideal que todos trabalhássemos com um objetivo comum, remando na mesma direção." (Resposta 1) "Um ambiente ideal seria aquele em que todos assumissem mais responsabilidade." (Resposta 3)
Melhorias para o Bem-Estar no Trabalho	- Comunicação clara e educada - Organização e clima positivo - Partilha de conselhos e orientações	"Que cada um tenha a melhor comunicação com educação para dar boa continuidade ao trabalho." (Resposta Geral) "A partilha de conselhos pode fortalecer a colaboração." (Resposta 3)

Nota. Elaboração Própria