v7.n11.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS E SEUS EFEITOS NA PRODUTIVIDADE DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE CABINDA

CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES AND THEIR EFFECTS ON THE PRODUCTIVITY OF PUBLIC INSTITUTIONS IN THE MUNICIPALITY OF CABINDA

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DE CABINDA

Narcisa Flogénia Barros[1], João Pitra dos Santos Napoleão[2]

e7118997
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i9.8997

PUBLICADO: 11/2026 Português europeu

RESUMO

A presente pesquisa com o tema estratégia de gestão de conflitos, seus efeitos na produtividade das instituições públicas no Município de Cabinda, para o efeito, levanta-se a seguinte questão científica: que influência têm as estratégias de gestão de conflitos na produtividade das instituições públicas no Município de Cabinda? Para responder à questão, formula-se a hipótese: a estratégia de gestão de conflitos tem influência positiva na produtividade das instituições públicas. O objetivo desta pesquisa consiste em explicar os efeitos das estratégias de gestão de conflitos na produtividade das instituições públicas no Município de Cabinda. Quanto aos procedimentos metodológicos, recorreu-se às pesquisas descritiva, bibliográfica e exploratória, com a abordagem mista (quantiqualitativa). Adotaram-se os métodos hipotético-dedutivo, comparativo e estatístico. Em relação às técnicas de recolha de dados, apoiou-se no questionário e na entrevista semiestruturada e, para a análise e tratamento de dados, a incidência recai na análise de conteúdo e estatística com base no software SPSS. Com base nos dados e resultados obtidos, os resultados indicaram, através da análise de componentes, uma variabilidade de 67,654% e uma adequação amostral de 0,752 no teste KMO, sugerindo que as estratégias de gestão de conflitos têm influência positiva na produtividade das instituições públicas. Com isso, considera-se a pesquisa válida e os objetivos percorridos alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de conflitos. Produtividade. Comunicação. Instituições públicas.

ABSTRACT

This research, titled "Conflict Management Strategy and Its Effects on the Productivity of Public Institutions in the Municipality of Cabinda", raises the following scientific question: What influence does conflict management strategy have on the productivity of public institutions in the Municipality of Cabinda? To answer this question, the hypothesis formulated is: Conflict management strategy has a positive influence on the productivity of public institutions. The objective of this study is to explain the effects of conflict management on the productivity of public institutions in the Municipality of Cabinda. Regarding the methodological procedures, descriptive, bibliographic, and exploratory research was conducted using a mixed (quantitative and qualitative) approach. The study adopted the hypothetical-deductive, comparative, and statistical methods. For data collection, questionnaires and semi-structured interviews were employed, while data analysis and treatment were carried out through content and statistical analysis using SPSS software. Based on the data and results obtained, the findings indicated, through component analysis with a variability of 67.654% and a KMO measure of 0.752, indicating adequate sampling adequacy for factor analysis, that conflict management strategy positively influences the productivity of public institutions. Therefore, the research is considered valid, and the objectives set were achieved.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

KEYWORDS: *Conflict Management. Productivity. Communication. Public Institutions.*

RESUMEN

Esta investigación, titulada "Estrategia de Gestión de Conflictos y Sus Efectos en la Productividad de las Instituciones Públicas en el Municipio de Cabinda", plantea la siguiente pregunta científica: ¿Qué influencia tiene la estrategia de gestión de conflictos en la productividad de las instituciones públicas del Municipio de Cabinda? Para responder a esta pregunta, se formuló la hipótesis: La estrategia de gestión de conflictos tiene una influencia positiva en la productividad de las instituciones públicas. El objetivo de este estudio es explicar los efectos de la gestión de conflictos en la productividad de las instituciones públicas del Municipio de Cabinda. En cuanto a los procedimientos metodológicos, se realizó una investigación descriptiva, bibliográfica y exploratoria con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Se adoptaron los métodos hipotético-deductivo, comparativo y estadístico. Para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, mientras que el análisis y tratamiento de los datos se realizó mediante ***análisis de*** *contenido y estadístico utilizando el software SPSS. Según los datos y resultados obtenidos, los resultados indicaron, mediante análisis de componentes con una variabilidad del 67,654% y una medida KMO de 0,752, que indica una adecuación muestral adecuada para el análisis factorial, que la estrategia de gestión de conflictos influye positivamente en la productividad de las instituciones públicas. Por lo tanto, la investigación se considera válida y los objetivos planteados fueron alcanzados.*

PALABRAS CLAVE: *Gestión de conflictos. Productividad. Comunicación. Instituciones públicas.*

INTRODUÇÃO

Num ambiente de trabalho existem vários conflitos, desde mal-entendidos entre colegas ou entre gestores, um e-mail mal redigido, um olhar enviesado, uma instrução não compreendida, assim como há pessoas que brigam para serem promovidas nas instituições onde trabalham, muitas vezes de forma desrespeitosa e agressiva, instituições que divergem por falta de material suficiente para realizar alguma tarefa, sem falar nas reuniões de trabalho em que são comuns divergências entre as pessoas presentes, qualquer tipo de ruído ou outra situação que haja no trabalho.

É importante esclarecer que, tudo isso, tem o potencial de, aos poucos, minar a produtividade, gerando sobrecarga, estresse e cobranças que podem puxar os resultados preconizados para baixo.

Geralmente, os conflitos surgem por divergências ou diversidade de ideias. Estes, não são necessariamente negativos, a maneira como os tratamos é que pode gerar algumas reações positivas ou negativas. Comprovando de que, os conflitos são fontes de ideias novas, ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário. Os efeitos são positivos quando estimulam os trabalhadores a procurar meios para solucionar os conflitos e criar novas alternativas de desempenhar suas atividades.

Quando essas divergências acontecem de forma respeitosa e colaborativa, pode contribuir para o crescimento da instituição. Contudo, quando não se desenvolve da forma

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

respeitosa, é preciso um olhar cuidadoso para a situação e acompanhar o relacionamento entre as pessoas e o clima organizacional para garantir um ambiente harmônico de trabalho.

Ao compreender os efeitos positivos e negativos, fica evidente que o conflito altera o funcionamento e a produtividade dos trabalhadores. Assim, cabe ao gestor intensificar os conflitos que geram ideias inovadoras e que desenvolvem mais o seu trabalhador e cessar os conflitos que reduzem a produtividade.

A necessidade de gerir construtivamente os conflitos e influenciar positivamente os trabalhadores, são características que podem proporcionar muito mais do que um ambiente de trabalho agradável, sendo indispensável abster-se ao que acontece dentro da própria instituição. Porém, esses atributos ajudam a alavancar a produtividade das instituições e, possivelmente, a carreira de seus trabalhadores.

Em Cabinda, principalmente nas instituições públicas, os conflitos no ambiente de trabalho são uma realidade que está presente nas interações humanas, surgindo de uma complexa rede de factores que muitas das vezes têm prejudicado a colaboração e a eficiência. Assim, explorar as causas desses conflitos e descobrir estratégias eficazes para a sua resolução emerge como uma necessidade para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

De acordo com McIntyre (2007) apesar do surgimento de conflito em contexto institucional ser um caso que perturbe o normal funcionamento dos serviços e possa gerar momentos menos agradáveis para os indivíduos, os grupos, as hierarquias e a instituição no seu todo, está factualmente comprovado que podem existir mais-valias se a sua observação, análise e resolução equilibrada é dirigida para a sua origem.

A produtividade é basicamente definida como a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados. Quanto maiores forem os resultados obtidos ou menor a quantidade de recursos utilizados maior será a produtividade.

A produtividade é de grande importância na geração de vantagem competitiva, é inquestionável a precisão da conservação de uma cadeia de valor que arraste processos internos e atividades operacionais alinhadas a uma estrutura organizacional retornada para a otimização de recursos. A satisfação das necessidades humanas de quem compõe a instituição impacta na eficiência da produtividade.

A produtividade é uma das maiores preocupações dentro das instituições públicas em Cabinda, isso porque influencia não só na realização das demandas, como também na performance de pessoas e no alcance dos objetivos da instituição. Por isso, entender as melhores práticas para reduzir os conflitos e aumentar a produtividade é fundamental para estabelecer processos e estratégias que elevam eficiência na execução das tarefas e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

possibilitam melhores resultados. Além disso, ser produtivo implica na redução da utilização de outros recursos de produção, o que evita perdas e torna as instituições mais conscientes.

A pesquisa em torno desse tema é de grande importância, uma vez que os resultados obtidos podem lançar luz sobre as causas e os efeitos desses conflitos. Essas percepções têm o potencial de gerar reflexões significativas e embasar a implementação de medidas que visem, no mínimo, atenuar esse problema dentro das instituições. Porém, a pesquisa contribui para o aumento do entendimento sobre a dinâmica dos conflitos interpessoais, também abre portas para a criação de estratégias mais eficazes na promoção de ambientes de trabalho mais harmoniosos e produtivos.

Ora, tendo em conta as narrações acima afloradas, nasce o desejo de se realizar no presente trabalho de investigação um estudo relacionado a seguinte temática: *Estratégia de Gestão de conflitos, seus efeitos na produtividade das instituições públicas no Município de Cabinda*.

Nesta conformidade, ressalta-se a importância da gestão de conflitos praticados pelas instituições públicas para o contributo da produtividade dos trabalhadores, particularmente do hospital 28 de Agosto, Isced-Cabinda e Faculdade de Direito.

Situação problemática

A gestão de conflitos nas instituições públicas, constitui um aspecto muito relevante. Esta gestão é indispensável para manter uma convivência saudável entre trabalhadores no modo geral. Assim sendo, pode-se considerar que um conflito mal administrado é nocivo para ambas partes. O implemento das estratégias adequadas na gestão de conflitos, torna-se necessário para que haja efeitos positivos que contribuam na produtividade.

Antigamente, a gestão de conflitos nas instituições era feita de forma centralizada e punitiva, as autoridades superiores impunham soluções tendo como o foco a evitação. Com a evolução do tempo, a gestão de conflito passou a ser feita de forma integrativa dando ênfase nas relações saudáveis com o foco nas pessoas e no clima institucional. Actualmente no século XXI, com a realidade de conexão simultânea em todos pontos do planeta, exige das instituições a transição da gestão rígida para uma gestão participativa e democrática em busca de soluções viáveis para se resolver os conflitos desde que ninguém saia a perder ou insatisfeito.

Essa dinâmica ainda não se faz sentir nalgumas instituições, as instituições objecto de estudo, ainda persiste atraso na adoção de soluções viáveis em torno da estratégia de gestão dos conflitos. No acto do estudo exploratório constata-se as lamentações no que toca a gestão de conflitos. Os problemas observados são muitas vezes genéricos, uma vez que se aplica

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

estratégias de gestão de conflitos que não proporciona a solução plausível, o que facilita a retomada destes. Esta forma adotada na gestão de conflitos cria acções não favoráveis nos trabalhadores o que permite gerar fraca interação no relacionamento entre as pessoas, falta de reconhecimento dos trabalhadores. Realçando que as causas provêm da deficiência na comunicação e no esclarecimento de informações, competição excessiva de ego, altos níveis de estresse, escassez de recursos, falta de transparência e de definição clara dos papéis, confronto e desconfiança, competição entre trabalhadores e por sobrecarga de trabalho. Dentre estes e outros factores, dificulta o processo produtivo dos trabalhadores.

Diante da situação acima constatada, levanta-se a seguinte questão científica:

Que influência tem a estratégia de gestão de conflitos na produtividade das instituições públicas no Município de Cabinda?

Partindo do princípio de que a hipótese de pesquisa constitui a resposta antecipada do problema científico. Assim sendo, a presente pesquisa procurou averiguar as seguintes hipóteses:

Hipóteses

1- A estratégia de gestão de conflitos tem influência positiva na produtividade das instituições públicas do município de Cabinda.

2- A falta de uma estratégia adequada de gestão de conflitos dificulta a produtividade nas instituições públicas.

REVISÃO TEÓRICA

Abordagens sobre a gestão de conflitos

A gestão de conflitos é um instrumento que colabora para a harmonia de indivíduos no ambiente de trabalho e também colabora para o progresso das instituições. O conflito nasce da diversidade de ideias que, quando bem administradas, tendem a elevar a criatividade e as oportunidades de inovação.

Para Chiavenato (2014), “a palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo”.

Desta forma, entende-se que o conflito é composto de duas coisas opostas, podendo ser ideias, atitudes, vivências, opiniões e etc., e está presente no dia-a-dia de forma significativa, nas acções, palavras e expressões.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quando se expande ao âmbito empresarial, geralmente, essa oposição se dá pela diversidade de colaboradores que a compõe, junto à cultura da empresa ou factores pessoais do próprio trabalhador. De acordo com Robbins (2005) esse conflito entre a vida pessoal e profissional se iniciou com relevância em 1980, por conta do aumento de mulheres com filhos que começaram a entrar no mercado de trabalho. Contexto que hoje se expandiu por todo e qualquer motivo pessoal que possa interferir no profissional.

Na visão de Russo (2013) os estudos sobre conflitos iniciaram entre as décadas de 30 e 40, nesta época vigorava-se a abordagem tradicional de conflitos que enfatizava somente que os conflitos deveriam ser evitados a todo custo pelo simples motivo de não serem bem vistos em sociedade, estes conflitos deveriam ser transformados em catalisadores de melhorias.

Tipos de conflitos e sua classificação

Podemos compreender que existem diversas tipologias de conflitos e diferentes classificações destes, variando de autor para autor. Somos assim reportados para algumas das tipologias que diferentes autores formulam, como também, as perspectivas que apresentam relativamente a cada uma delas que faremos menção nos seguintes parágrafos.

Victório (2021) identifica essencialmente três (3) tipos de conflitos, sendo importante lembrar que cada um deles pode trazer problemas potenciais, a saber:

1. Conflito de objetivo: que ocorre quando as pessoas ou grupos têm divergências sobre os objetivos a serem alcançados e o destino desejado;
2. Conflito de tarefa ou conflito cognitivo: diz respeito a situações de tensão causadas por desentendimentos entre os membros da equipe no que diz respeito ao conteúdo das tarefas a executar, incluindo pontos de vista, ideias e opiniões divergentes, este tipo de conflito parece estar associado a consequências menos prejudiciais, e até benéficas, nomeadamente ao nível do desempenho (especialmente em tarefas complexas) e da satisfação relativa às decisões grupais.
3. Conflito de relacionamento ou conflito afectivo ou emocional: decorre da percepção de incompatibilidade interpessoal, envolvendo tensão, irritação e raiva entre os membros do grupo considerando suas possíveis consequências para o grupo.

Segundo Vasconcelos (2017) os conflitos podem ser classificados em quatro categorias principais, que geralmente se acumulam ao longo do tempo:

1. Conflitos de valores: surgem de diferenças nas crenças morais, ideológicas e religiosas das partes envolvidas;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2. Conflitos de informação: neste caso, as disputas decorrem de informações incompletas, distorcidas ou com conotação negativa, o que pode levar a mal-entendidos e dificultar a resolução;

3. Conflitos estruturais: têm origem nas disparidades das circunstâncias sociais, políticas e econômicas entre os envolvidos, criando tensões e desigualdades que precisam ser abordadas;

4. Conflitos de interesses: aqui, as partes reivindicam bens e direitos de interesse mútuo, porém contraditório, levando a disputas sobre como os recursos e benefícios devem ser distribuídos.

Berg (2012) argumenta que, ter conhecimento dos tipos de conflitos existentes numa instituição, não é suficiente. É importante também, saber identificar o grau e o nível de intensidade destes.

Desta feita, Berg (2012) destaca a existência de cinco (5) tipos de conflitos quanto ao grau:

1. Intrapessoal: ocorre dentro da nossa mente são inquietações e dissonâncias pessoais do indivíduo. Diferença entre o que se diz e faz, ou entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito;

2. Interpessoais: é quando duas ou mais pessoas encaram situações de maneiras diferentes, mesmo que a maioria dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos são de origem interpessoal, o que se torna mais difícil solução;

3. Intragrupal: é quando existem pessoas dentro de um grupo que apresentam divergências, opiniões diferentes em relação a algum assunto;

4. Conflito intergrupal: esse conflito ocorre quando temos dois ou mais grupos com um problema a ser resolvido;

5. Conflitos Organizacionais: esse tipo de conflito não se refere em valores pessoais, e sim em alguma mudança ou decisão dentro da organização que vive em constante mudança. Dentro deste, existem ainda dois conflitos que são: conflitos organizacionais interno e externos (conflito organizacional interno, ocorre entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é de certa forma o mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa. Já os conflitos organizacionais externo, são os

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

que podem ocorrer com outra empresa, com o governo ou até com um indivíduo, é facilmente identificado.

Ainda sobre conflitos, Lima (2014) distingue os conflitos segundo quatro (4) níveis de intensidade:

1. Conflito latente: acontecem quando não existe a consciência pelos intervenientes da sua existência;
2. Conflito percebido: acontecem quando existe a consciência da existência de conflito pelos envolvidos, embora não manifestado;
3. Conflito sentido: acontecem quando existe um manifesto envolvimento emocional, levando as partes envolvidas a agir de forma competitiva;
4. Conflito manifesto: percebido pelos envolvidos e por terceiros, podendo interferir na dinâmica organizacional.

Para uma melhor compreensão, é de extrema importância sabermos quais são as suas formas de ocorrência, para que quando nos depararmos com um problema qualquer, possamos ter a capacidade de identificá-los, e procurar a melhor forma de resolvê-los.

Gestão de conflitos e comunicação

Comunicar não é apenas passar uma informação. Comunicar é ser compreendido. Numa instituição, as informações devem ser transmitidas de maneira clara e objetiva para que seja compreensível evitam-se mal-entendidos e conflitos. Além disso, uma comunicação clara fortalece relacionamentos e promove um ambiente de trabalho saudável. Outro aspecto, é a forma como é transmitida a informação. Uma informação por mais que seja boa, será inútil se não for compreendida e considerada pelos outros. A comunicação é um precioso elemento da gestão, em qualquer que seja ambiente de trabalho, quando esta é implementada, fortifica laços de amizade entre as pessoas, intensifica a cooperação com os trabalhadores e as instituições.

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação possui quatro funções:

1. Controle, onde há uma comunicação no controle do comportamento do colaborador, quando segue normas e procedimentos ou quando precisa comunicar o superior ao ter algum problema organizacional, assim, está fazendo com que haja a função de controle. A comunicação verifica se as normas estão ocorrendo.
2. Motivação, que a comunicação promove ao estabelecer metas e objetivos para os indivíduos, como a pessoa deve avaliar o seu desempenho e conduzir os resultados alcançados.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

3. Expressão emocional, que é exposta através da comunicação, onde serão expressados os sentimentos e satisfações.

4. Informação, onde é necessário o compartilhamento de informações para tomadas de decisões.

Entende-se que essa informação sejam pensamentos, ideias e dados que a pessoa quer compartilhar com outra. Essas funções são importantes para o bom desenvolvimento da instituição, visando o controle ao definir metas, com isso, torna-se estímulo para alcançar os objetivos, fornecendo meios para expressar seus sentimentos e principalmente partilhar as informações para os indivíduos envolvidos.

Chiavenato (2014) distingue a existência de dois tipos de comunicação interpessoal: verbal e não-verbal. A comunicação verbal utiliza palavras faladas e escritas e a não-verbal detém de gestos, tons vocais, expressões faciais e corporais.

Estratégias da gestão de conflitos

A gestão de conflitos hoje, passou a ser vista como um instrumento de grande importância e como factor que estabelece vantagem para as instituições que efetivamente se enfrentam da necessidade de se tornarem extremamente competitivas no mercado. De tal forma que gerir conflitos em pleno século XXI, compreende ter habilidades competitivas que pode agregar valor diferente à instituição, sobretudo em tempos nos quais se prova que os grupos dependem de pessoas e de suas inter-relações. Assim, o factor humano deixa sua posição operacional para ocupar um espaço de destaque como factor estratégico de gestão empresarial.

Apesar de parecer contraditório, Fisher et al. (2014) reagem dizendo que o mundo necessita de uma maior presença de conflitos, porém, com uma abordagem diferente. O objetivo não é eliminar totalmente os conflitos, mas sim transformá-los. A chave está em mudar a maneira como enfrentamos nossas diferenças, ao invés de confrontos hostis e destrutivos, devemos buscar soluções colaborativas e pragmáticas. Não podemos subestimar a complexidade dessa tarefa, mas ela é fundamental e urgente para o mundo contemporâneo.

Segundo Fogaça (2010) dentro das relações de poder organizacional, o líder é visto como a primeira autoridade a quem os funcionários recorrem quando se sentem incapazes de gerir as tensões emergentes ou quando suas ações são infrutíferas com relação ao conflito vigente. As autoridades formais que possuem e a responsabilidade que têm pelos resultados grupais tornam os líderes, entidades chaves na resolução dos conflitos que emergem no seio dos seus grupos de trabalho.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A presença de conflito é uma realidade própria à vida dentro das instituições. De facto, pode-se argumentar que certos níveis de conflitos são, de certa forma, essenciais para o adequado funcionamento das instituições, quando estes não pretenderem se estagnar. É essencial que os conflitos sejam abordados de forma adequada e proativa, com o objetivo de preservar o desempenho produtivo, o bem-estar dos trabalhadores e o sucesso da instituição como um todo. A escolha de soluções para gerir a diversidade conflitual, é função de uma multiplicidade de condicionantes, entre as quais se destacam a natureza do objecto da divergência, as características (competências, saber e poder) das partes e o tempo disponível.

Na visão de McIntyre (2007) existem vários estilos de comportamentos com que uma pessoa ou grupo pode lidar com o conflito. Estes estilos denominam-se “estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis”.

Para gerir os conflitos Robbins (2005) aponta cinco estratégias distintas dentre as quais destacam:

1. Evitação, onde o gestor evita os conflitos, buscando outra saída. A busca pela resolução de um problema ou um potencial conflito é evitada devido ao facto de a busca pela resolução do problema não lhe ser favorável ao ter de confrontar outro grupo, nestes casos, o problema em questão é trivial momento posterior onde à situação não seja ameaçadora;
2. Acomodação, se resolve os pontos menores do conflito e deixa os maiores para depois; competitivo ou colaboração, impõe uma rápida decisão para o conflito em situações de emergência. Neste modelo de cooperação e competição, os resultados positivos de uma parte, contribuem directamente para os resultados negativos da outra parte;
3. Compromisso, quando uma parte aceita a solução da outra parte, relação de perda e ganho;
4. Colaboração ou integração, quando os interesses de ambos os lados são importantes e há uma combinação entre eles para a resolução. Consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Isso pode significar a tentativa de obtenção de uma solução ganha, ganha que permita a ambas as partes o alcance completo dos seus objetivos ou a busca do alcance de uma nova conclusão/ideia que incorpore os aspectos válidos dos julgamentos de ambas as partes, ou a tentativa de chegar a um conjunto partilhado de expectativas e a uma interpretação da transgressão que permita estabelecer padrões consensuais acerca do que é aceitável numa dada situação;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

5. Competição, reflecte a tentativa de satisfazer os próprios interesses à custa dos interesses do outro. O indivíduo tenta alcançar os seus objetivos sacrificando os do adversário, ou tenta convencer a outra parte de que o seu julgamento é correto, ou tenta fazer com que a outra parte aceite a culpa por alguma transgressão e assume as consequentes responsabilidades.

A maioria das intenções das partes envolvidas no conflito são as cinco, descritas acima, e servem de orientação geral para as partes e na administração do mesmo. Porém elas não devem ser usadas como uma metodologia, já que as intenções das partes envolvidas podem mudar até o final do processo do conflito.

Ainda na senda da gerência do conflito, Ballenato (2008) alinha-se para reforçar o pensamento de outros autores, focando na existência de outras estratégias básicas fundamentais para a gestão de conflitos, por exemplo:

1. Utilizar o diálogo, aproveitando adequadamente a comunicação como um instrumento útil para pedir opiniões, dar e receber informação, partilhar sentimentos, reunir esforços, encontrar alternativas;
2. Desenvolver a empatia, capacidade de se colocar no lugar do outro, o que nos permite compreender o seu ponto de vista, bem como os motivos e argumentos que o levam a pensar de determinada maneira. Podemos avançar no processo de resolução de conflito, se compreendermos o modo de pensar e de sentir da outra pessoa;
3. Mostrar assertividade, admitindo uma atitude e comportamento que permita respeitar os outros sem violar os seus direitos e desejos.

Efeito dos conflitos nas instituições

De acordo com Griffin (2007) enquanto, o conflito for tratado de forma gentil e construtiva, tende a servir a um objetivo útil para a organização, favorecendo o crescimento, proporcionando altos níveis de produtividade, com motivação e atitude. Por outro lado, como o conflito é inevitável e pode causar efeitos indesejados, cabe aos gestores encontrar e manter uma forma adequada de administrá-lo e verificar o nível do desentendimento da equipe e encaminhar as devidas soluções, sem prejudicar o desempenho e a interação de todos envolvidos.

Desta feita, Chiavenato (2004) destaca alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1. Efeito dos conflitos nas instituições

Negativos (efeitos disfuncionais)	Positivos (efeitos funcionais)

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Destrói a moral dos grupos e organizações	Permite clarificar os assuntos
Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro;	É um antídoto contra o pensamento grupal;
Provoca decréscimo nos níveis de satisfação; Reduz o empenhamento organizacional;	Gera diversidade de pontos de vista. Aumenta a probabilidade de surgirem ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas;
Aumenta os níveis de tensão e stress, podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica).	Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data;
Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças	Pode induzir a motivação e a energia necessárias à melhor execução das tarefas
Toma a organização numa "arena política completa"	Cada contentor incrementa a sua identidade (individual, grupal e organizacional);
Obstrui a cooperação; Empobrece o processo de coordenação do trabalho;	Gera diversidade de pontos de vista; Facilita a inovação, a mudança e a adaptação;
Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis; Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros;	Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem);
Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contentores);	Torna o clima organizacional mais entusiasmante; Permite libertar tensões;
Gera um clima "paranoico; Suscita distorção na comunicação;	Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente;
Arruína a carreira de algumas pessoas; Gera um clima caracterizado pela orientação de soma-zero; Arruína a carreira de algumas pessoas;	Constitui uma oportunidade para as pessoas formarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. Ajuda-as a resolverem os seus conflitos internos (intrapessoais);

Fonte: Chiavenato (2004).

Na visão de Alves, Paula e Moreschi (2006), "não se deve ter medo do conflito, mas sim reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo do mesmo. Desta forma, gerir o conflito pode ser o sinal saudável, uma profecia do progresso", reconhecendo que existem formas construtivas do conflito que levarão ao progresso e "maneiras destrutivas que podem levar ao retrocesso dos envolvidos".

Com vista a despertar na pessoa a preocupação de minimizar os conflitos, Bonetto (2017) vai além quando diz que os aspectos positivos de conflitos partem de "ambientes de antecipar situações de problemas". Portanto, o conflito numa instituição, cria um ambiente competitivo e busca verdadeiro crescimento, seja individual, seja do grupo, com tendências de produzir novas energias entre os intervenientes, ainda assim, desperta o interesse entre o colectivo pela melhoria.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Produtividade

O termo produtividade está completamente incorporado ao vocabulário cotidiano das pessoas, sejam elas leigas ou não, das mais diferentes formações e origens. Este termo abrange várias definições que comportam diferentes abordagens. Algumas dessas definições são mais simples, envolvem poucos factores; outras mais complexas, abrangem inclusive a qualidade de vida. No entanto, parece ser consensual que a palavra produtividade encerra uma ideia positiva relacionada ao aperfeiçoamento e progresso, o que talvez explique o seu uso frequente em nossos dias.

Além disso, o significado da palavra produtividade também mudou conforme o contexto histórico, tendendo, à medida que o tempo passa, a uma maior complexidade *e* abrangência.

Segundo Carvalho (2007) “a produtividade resulta do efeito combinado de um número de factores distintos, mais interdependentes, tais como quantidade e a qualidade dos meios técnicos utilizados e da capacidade profissional do factor humano e muitos outros que lhes estão associados”.

De igual modo Gontijo e Santana (2000) definem a produtividade como sendo uma combinação das medidas de eficiência, da eficácia e outros elementos como o absenteísmo, motivação, inovação, entre outros. A eficiência pode ser medida pela divisão entre os *outputs* mensais de uma unidade de produção e o número de horas de trabalho utilizadas para gerar aquele resultado. Enquanto a eficácia é a relação entre os *outputs* e as expectativas de resultado. A produtividade institucional passou a receber atenção devido à grande competitividade internacional, pois as questões como sucesso, sobrevivência e a qualidade de vida dos indivíduos passaram a ser mais perseguidas pelas instituições.

Por sua vez Cunha e Cardoso (2007) enaltecem, de acordo com a sua perspectiva, sobre a produtividade ao dizer que: é mais que a soma dos resultados individuais, estando relacionada por exemplo, com o grau de coordenação no uso dos recursos humanos ou com a disponibilidade dos recursos materiais e imateriais necessários para o processo produtivo.

A produtividade envolve todas as áreas como: finanças, pessoal, compras, vendas, apoio e produção. Daí que se pode afirmar a importância de dominar os aspectos teóricos visando as melhores práticas de produtividade dentro de um contexto onde se tenha objetivos claros.

Factores que aumentam e afectam negativamente a produtividade

Com relação aos factores que aumentam a produtividade, queremos realçar em primeira mão que a força de trabalho é o factor fulcral na condução para a melhoria da produtividade.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Carvalho (2011) descreve a existência de dois factores que aumentam e afectam a produtividade. Entretanto, começaremos a descrever primeiramente os factores que aumentam a produtividade:

❖ Factores que aumentam a produtividade

1. Recursos quantitativos e qualitativos disponíveis como: máquinas, equipamentos, ferramenta e matéria-prima;
2. Mão de obra treinada, instruída de qualidade e experiente;
3. Trabalho racionalmente organizado com tarefas distribuídas de modo claro e responsável;
4. Empregado motivado pelo ambiente adequado de trabalho, salário, progressão da carreira etc.

❖ Factores que afetam negativamente a produtividade

Por outro lado, os factores que afectam negativamente a produtividade são os seguintes, sendo que apenas um deles pode ser suficiente para o baixo rendimento:

1. Estar com a saúde ruim;
2. Por estar enfrentando problemas pessoais e familiares;
3. Ter carência de algumas de suas necessidades para a vida;
4. Trabalhar sem estar satisfeito por seu trabalho e pelo ambiente.

Em muitas instituições, uma das razões que provoca a baixa produtividade é a sua rigidez no que concerne às mudanças. As instituições falham na antecipação e na resposta às mudanças que o mercado proporciona e ignoram novas capacidades da força de trabalho, novos desenvolvimentos na tecnologia e outros fatores que surgem no ambiente externo. De acordo com Reis (2005) estas instituições carecem de uma boa comunicação horizontal. Isto retarda a tomada de decisão e inibe a delegação de autoridade próxima dos pontos de ação, encorajando a ineficiência e a burocracia.

Produtividade é a quantidade do que é produzido com relação aos inputs aproveitados ou o tempo investido no processo. A competitividade das instituições impacta directamente na qualidade e na produtividade para o alcance de melhores resultados e para alcançar a melhor posição possível entre os concorrentes.

Por isso, deve-se destacar a valorização humana dentro das instituições, visto que os trabalhadores são um factor de suma relevância para a instituição, compartilhando também sua bagagem de crenças, valores e acções. São capazes de gerar a alavancagem ou o declínio da instituição, o profissional tem a força e o conhecimento que podem trazer inúmeros benefícios

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

para a instituição. Sendo assim, deve-se dar uma atenção maior a esse diamante, que é seu trabalhador.

Satisfação e produtividade no trabalho

A forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e a todas as suas condicionantes pode originar um sentimento de satisfação ou insatisfação, que funciona como um indicador do grau de integração dos trabalhadores numa determinada instituição.

Deste modo, torna-se possível afirmar que a satisfação no trabalho está intimamente ligada ao comportamento individual no local de trabalho. Interliga-se com a felicidade de um trabalhador.

Segundo Kaliski (2007) um trabalhador satisfeito no trabalho é aquele que desempenha funções pelas quais tem gosto, orgulho e se esforça por forma a ter um bom desempenho, pelo qual é congratulado ou reconhecido, promoção e a conquista de outros objetivos que contribuem para um sentimento de satisfação.

De igual forma, Ellickson e Logsdon (2002) sustentam que a satisfação no trabalho conduz a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e a uma baixa rotatividade e, ainda, a um comprometimento dos trabalhadores para com as instituições.

Fisher (2003) por sua vez, analisou a crença que associa o facto de que o trabalho é mais produtivo quando as pessoas estão felizes com seu trabalho. Para além disso, evidências demonstram que os funcionários que relatam maior satisfação apresentam baixa probabilidade de deixar as suas instituições (Valentine *et al.*, 2011).

Rue e Byars (2003) consideram alguns determinantes essenciais da satisfação no trabalho para o compromisso do indivíduo com a instituição como: salário, condições de trabalho, características da função desempenhada (interesse, importância percecionada), preocupação dos chefes com os colaboradores, relações interpessoais, necessidade de realização, oportunidades de promoção e possíveis oportunidades futuras de mudar de emprego. Quando não se verificarem estes requisitos, o trabalhador irá apresentar uma postura de insatisfação que poderá levar ao absentismo, rotatividade (saída da empresa), descontentamento, queixas e greves.

A satisfação laboral se incrementa à medida que aumenta o nível com as condições de trabalho, alguns autores relatam nas suas pesquisas que as condições de trabalho são um dos factores motivadores para que se tenha eficiência nos resultados. O ambiente institucional deve proporcionar harmonia e funcionalidade para todos integrantes no ambiente laboral.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Neste sentido, e tal como verificado por Feinstein e Vondrasek (2001), deve ser do interesse das instituições manter satisfeitos os seus trabalhadores sendo estes a “peça-chave”, da própria instituição. Na verdade, uma instituição bem gerida tem como base fundamental do negócio os seus trabalhadores e não o capital. São os trabalhadores que, ao desempenharem as suas funções, contribuem para o desenvolvimento da empresa.

No entanto, as instituições devem ser guiadas por valores humanos, tratando os trabalhadores com justiça e respeito. Nestes casos, a avaliação da satisfação no trabalho pode funcionar como um bom indicador da eficácia do trabalhador: altos níveis de satisfação no trabalho podem ser sinal de um bom estado emocional e mental dos funcionários estando diretamente ligada à produtividade, o que a torna um fator crucial para o sucesso institucional. A partir desta lógica, pode concluir-se que a satisfação no trabalho resultará num comportamento positivo e vice-versa, e, por sua vez, a insatisfação do trabalho resultará num comportamento negativo dos trabalhadores.

Instituições públicas

As instituições públicas são predominantemente constituídas por mão de obra intensiva, assim os recursos humanos são o insumo mais abundante e importante deste sector, merecendo talvez uma atenção especial nos esforços de melhoria da produtividade.

As instituições públicas, intervêm em todos os aspetos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de imensas pessoas. São a característica de uma sociedade especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida.

Segundo Souza (2012) as instituições públicas são entidades criadas pelo Estado para prestar serviços e gerir recursos públicos, considerados lugares que funcionam para o uso público, por exemplo: escolas, faculdades, hospitais, tribunais, bibliotecas etc. são responsáveis por oferecer serviços essenciais para a população e atender às necessidades colectivas. Neste contexto, as instituições públicas são unidades sociais, ou agrupamentos humanos, intencionalmente construídas a fim de atingir objetivos específicos e que fazem parte de diversas atividades do dia a dia, estando presentes em sectores sociais que afectam cada aspecto da existência humana do nascimento até morte.

Entende-se que as instituições públicas se assumem como uma grande associação de pessoas, constituída com a finalidade de alcançar determinados objetivos, e por isso têm suas ações reguladas por leis e normas que garantem a transparência e a prestação de contas à sociedade.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Cunha e Cardoso (2007) definem as “instituições como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns, envolvendo distribuição de tarefas e atribuição de responsabilidades”.

As instituições públicas são unidades colectivas de ação formadas para perseguir fins específicos e são dirigidas por um poder que estabelece a autoridade, determina o status e o papel de seus membros.

Por sua vez, Teixeira (2013) define “instituição pública” como um processo para estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objetivos que a instituição como um todo se propõe a atingir.

Desta forma, recai-nos o entendimento que as instituições públicas são criadas para atender às necessidades colectivas da sociedade e devem trabalhar para garantir o acesso aos serviços públicos de forma universal, equitativa e eficiente. Além disso, elas devem estar comprometidas com a promoção do bem-estar social, da justiça social, da democracia e dos direitos humanos.

MATERIAL E MÉTODOS

Caracterização das instituições pesquisadas

Objetiva-se fazer uma descrição das instituições públicas em pesquisa, nos aspectos ligados a sua localização geográfica, sua estrutura jurídica, seus objetivos, sua atividade principal, seus recursos disponíveis e outros indicadores.

Hospital 28 de Agosto

O Hospital Materno-Infantil 28 de Agosto, originalmente denominado Clínica do Cabassango desde a sua fundação em 1998, constitui uma instituição pública de saúde vocacionada para a prestação de cuidados médicos e de enfermagem especializados. A sua inauguração oficial ocorreu em 28 de agosto de 2003, sob a liderança do então governador José Aníbal Rocha, momento em que passou à actual designação. A unidade está localizada no município sede, no bairro Cabassango, próximo à Aldeia Olímpica.

Integrado no Serviço Nacional de Saúde como hospital de 1.º nível e tutelado pela Secretaria Municipal, o hospital enquadra-se nas políticas públicas de expansão e melhoria dos serviços básicos de saúde. A instituição funciona ininterruptamente, 24 horas por dia, contando com uma equipa de enfermagem coordenada por uma diretora e por supervisores distribuídos por áreas e turnos de 12 horas. Alguns profissionais atuam ainda em regime de horário único

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

durante os dias úteis. O objetivo central da unidade é garantir cuidados médicos e de enfermagem de excelência, contribuindo para a redução da morbi-mortalidade nas áreas sob sua jurisdição.

A gestão do hospital é assegurada por um Conselho Diretivo, composto pelo Diretor Geral, Diretor Clínico, Diretor de Enfermagem e Diretor Administrativo. Em termos de infraestrutura, o hospital dispõe de dois pavilhões e vinte serviços, entre os quais recepção, farmácia, consulta externa, laboratório, estatística médica, pequenas cirurgias, banco de urgência, estomatologia, radiologia e fisioterapia. O quadro de pessoal é constituído por 178 trabalhadores efetivos, incluindo 18 médicos, 63 enfermeiros, 19 profissionais administrativos, 53 técnicos de diagnóstico e 25 trabalhadores de apoio hospitalar. No total, a equipa é composta por 31 profissionais do sexo masculino e 147 do sexo feminino.

Instituto Superior de Ciências da Educação

O Instituto Superior de Ciências da Educação de Cabinda (ISCED-Cabinda) é uma instituição de ensino superior criada ao abrigo dos Decretos n.º 95/80 e n.º 2/95, tendo evoluído de núcleo da Universidade 11 de Novembro para instituição autónoma, conforme o Decreto Presidencial n.º 30/22. Localizado no bairro Cabassango, funciona em instalações cedidas pelo Instituto Médio de Economia de Cabinda.

A instituição possui 168 trabalhadores, dos quais 108 são docentes, incluindo investigadores, além de pessoal administrativo e técnicos do regime geral. A sua estrutura organizacional inclui um Presidente, dois Vice-Presidentes e vários órgãos colegiais, como o Conselho Geral, o Conselho de Direcção e o Conselho Científico e Pedagógico.

O ISCED-Cabinda dispõe de três pavilhões com 16 salas de aula e funciona nos períodos matinal, vespertino e pós-laboral, recorrendo também a instalações externas devido à insuficiência de espaços. Oferece sete cursos distribuídos por três grandes departamentos académicos — Ciências da Natureza e Exactas, Letras e Ciências Sociais, e Ensino Pré-Escolar e Primário — e conta com um Centro de Investigação Científica e Desenvolvimento. Diversas secções administrativas e técnicas apoiam o funcionamento académico, científico e institucional.

Faculdade de Direito

A Faculdade de Direito da Universidade 11 de Novembro (FDUON) é uma instituição pública de ensino superior dedicada à formação de juristas nas áreas de ciências jurídico-civis, jurídico-políticas e jurídico-económicas, embora esta última ainda não esteja em funcionamento por falta de especialistas. A Faculdade resulta da transformação do antigo Núcleo da Faculdade

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

de Direito da Universidade Agostinho Neto, na sequência do Decreto n.º 7/09 que reorganizou o sistema de ensino superior público.

A gestão institucional é assegurada por um Decano, coadjuvado por dois Vice-Decanos responsáveis pelas áreas Académica e Vida Estudantil, e pelos Assuntos Científicos e Pós-Graduação. A estrutura colegial inclui a Assembleia da Faculdade, o Conselho de Direcção, o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico. A FDUON está situada na cidade de Cabinda, no bairro Marien Ngouabi, defronte ao Hospital Militar.

A instituição conta com 78 trabalhadores: 31 docentes efetivos, 1 contratado, 11 investigadores (8 efetivos e 3 contratados) e 35 funcionários não docentes. Possui diversos serviços executivos, como gabinetes da direção, departamentos académicos, científicos, administrativos e uma biblioteca. A infraestrutura física integra sete salas de aula, gabinetes, sala de reuniões, salas de apoio administrativo e uma minibiblioteca.

População

A descoberta do universo populacional implica compreender, numa perspectiva interna, o ponto de vista dos inquiridos e dos grupos acerca das situações que vivem.

Na visão de Gil (2012) “universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. De modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los na sua totalidade. Por essa razão, o autor acima citado afirma que “nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo”.

Por conseguinte, o universo populacional da presente pesquisa é constituído por 1.013 trabalhadores do Hospital Central 28 de Agosto, do Isced-Cabinda e da Faculdade de Direito, instituições públicas de saúde e de ensino superior sedeadas no Município de Cabinda, que constituem o universo de estudo desta pesquisa.

Concordamos com o ponto de vista do autor acima, uma vez que normalmente como se conhece em fóruns comuns, a população vai referir-se ao número total de habitantes de um determinado lugar que necessariamente se reflecte nas características físicas, psicológicas e mesmo sociais dos indivíduos que dele fazem parte.

Amostra

A pesquisa adoptou uma abordagem quanti-qualitativa, integrando uma amostra de 424 trabalhadores das instituições de saúde e do ensino superior no Município de Cabinda. Dada a extensão da população e a necessidade de otimizar tempo e recursos, a recolha de dados foi

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

dividida em duas etapas metodológicas. Na fase quantitativa, utilizou-se a amostragem probabilística para garantir a imparcialidade na seleção e a representatividade estatística dos 424 participantes. Posteriormente, para a vertente qualitativa, selecionaram-se alguns funcionários com o objetivo de obter informações detalhadas, aprofundadas e assertivas, garantindo o enriquecimento teórico da investigação.

Na visão de Alves (2012) a amostra constitui uma porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo (populacional), é um subconjunto do universo.

Assim sendo, a amostra do presente trabalho é constituída conforme a tabela abaixo, subtraída no total de universo populacional.

Amostra

Estratos	**Amostra**	% **Amostra**
Hospital 28 de Agosto	178	100%
Instituto Sup. de Ciências da Educação	168	100%
Faculdade de Direito	78	100%
Total	**424**	**100%**

Assim sendo, o problema que se levantou consistiu em conseguir um conjunto de indivíduos, selecionados por uma amostra, de tal forma que as observações que dele se fez pudesse ser generalizada a toda a população ou universo, isto é, a amostra foi representativa com a participação de 178 trabalhadores do hospital 28 de Agosto, com 168 trabalhadores do Isced e 78 trabalhadores da Faculdade de Direito.

Métodos aplicados na investigação

A metodologia deste estudo foi concebida de forma abrangente, integrando abordagens quantitativas e qualitativas para permitir uma análise profunda, rigorosa e multidimensional das estratégias de gestão de conflitos e dos seus efeitos na produtividade das instituições públicas do Município de Cabinda, garantindo robustez científica e credibilidade dos resultados. A investigação adoptou o método hipotético-dedutivo como eixo central, partindo de teorias e modelos de gestão de conflitos e produtividade organizacional para formular hipóteses que foram posteriormente testadas empiricamente, complementando-se pelos métodos comparativo e estatístico, que possibilitaram identificar semelhanças e divergências nos processos de gestão de conflitos das três instituições analisadas, permitindo comparar práticas, padrões comportamentais e impactos na eficiência dos serviços públicos. A pesquisa foi também

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

classificada como bibliográfica, exploratória, descritiva e explicativa, uma vez que recorreu a uma vasta revisão de literatura nacional e internacional, analisou diferentes tipos e causas de conflitos, descreveu procedimentos de gestão utilizados nas instituições e explicou relações entre variáveis com base nos dados recolhidos. Para a recolha de dados, aplicaram-se questionários estruturados a 424 trabalhadores, garantindo diversidade funcional e hierárquica, bem como entrevistas semiestruturadas direcionadas a chefias, coordenadores e responsáveis administrativos, assegurando triangulação metodológica e enriquecimento do corpus empírico. Os questionários foram previamente validados através de um pré-teste piloto, o que permitiu ajustar questões, melhorar a clareza dos itens e verificar a coerência interna das escalas, posteriormente confirmada com o coeficiente Alfa de Cronbach durante a análise estatística. As entrevistas foram tratadas com a técnica de análise de conteúdo, que incluiu etapas de pré-análise, leitura flutuante, categorização temática, codificação das respostas e interpretação dos sentidos atribuídos pelos participantes às práticas de gestão de conflitos.

Os dados quantitativos foram analisados com o SPSS (versão 22.0), utilizando estatísticas descritivas, testes de normalidade, análise das componentes principais para identificação de fatores estruturantes do fenómeno, índice KMO para verificar adequação amostral, bem como o teste Qui-Quadrado de Pearson para analisar associações entre as estratégias de gestão de conflitos e os indicadores de produtividade institucional.

O tratamento estatístico incluiu ainda tabelas de distribuição de frequências, medidas de tendência central, dispersão e correlação para aprofundar a compreensão dos padrões identificados. Todo o processo respeitou estritamente os princípios éticos da investigação científica, garantindo confidencialidade dos dados, anonimato dos participantes, consentimento informado e utilização exclusiva das informações para fins académicos. Dessa forma, a integração articulada de diversas técnicas de recolha, validação e análise de dados conferiu elevada consistência metodológica ao estudo, permitindo compreender de maneira sólida, comparável e cientificamente sustentada como as estratégias de gestão de conflitos influenciam a produtividade das instituições públicas no Município de Cabinda.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Queremos aqui realçar que, os resultados apresentados e analisados neste trabalho através das tabelas, foram adquiridos a partir da pesquisa de campo realizada no Hospital 28 de Agosto, Isced-Cabinda e Faculdade de Direito.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Análise da confiabilidade dos dados

A análise da confiabilidade consiste em fazer a análise da consistência interna dos dados, utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach, que permite esclarecer a confiabilidade dos dados que contém no questionário aplicado na pesquisa, mede a correlação entre respostas do questionário através da análise das respostas dadas pelos inquiridos da pesquisa. Situa-se no intervalo de [0;1]

De acordo com Stephanie (2014) esta ferramenta foi desenvolvida por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade ou consistência interna de um questionário aplicado em uma pesquisa. Mede a correlação entre respostas de um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição.

Tabela 2. Estatísticas de confiabilidade de dados

Alfa de Cronbach	Nº de itens
0,718	50

Fonte: Extraído da base de dados dos funcionários com SPSS.

Nesta conformidade, o questionário aplicado aos trabalhadores das três instituições tem uma confiabilidade de 0,718 (valor do Alfa de Cronbach) com um total de 50 variáveis de análise, estando assim dentro do intervalo de admissibilidade do Alfa de *Cronbach,* com uma consistência interna aceitável.

Ainda Stephanie (2014) ilustra que o intervalo de admissibilidade do Alfa de Cronbach é entre 0 e 1, mas um valor de pelo menos **0,70** é o mínimo aceitável para a consistência interna de um instrumento. Valores abaixo de 0,70 indicam baixa confiabilidade, enquanto que valores mais altos, como 1, indicam consistência interna perfeita. Assim sendo, não existem problemas ou anomalias na validação de dados, também não compromete o instrumento de recolha de dados que é o questionário, e a sua aplicação. Isto significa que estamos dentro dos limites estatisticamente admissíveis.

Análise descritiva de dados sociométricos dos funcionários

Algumas variáveis sociométricas sobre os funcionários tiveram os resultados que a seguir se discriminam:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Tabela 3. Idade dos funcionários das instituições

Variáveis		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	De 25 à 30 anos	49	11,6	11,6	11,6
	De 30 à 35 anos	171	40,3	40,3	51,9
	De 35 à 40 anos	137	32,3	32,3	84,2
	Mais de 40 anos	67	15,8	15,8	100,0
	Total	**424**	**100,0**	**100,0**	

Fonte: Extraído da base de dados dos funcionários com SPSS.

A análise da Tabela 3 mostra que a maioria dos trabalhadores tem entre 30 e 40 anos, indicando um grupo experiente e com maturidade profissional, o que beneficiou a qualidade das respostas da pesquisa. Segundo Morreira (2012), diferentes gerações no trabalho — Baby Boomers, X, Y e Z — possuem características distintas, mas todas contribuem para os objetivos organizacionais, embora apresentem formas próprias de se relacionar e agir no ambiente laboral.

Tabela 4. Género dos funcionários

Variáveis		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Válido	Masculino	181	42,7	42,7	42,7
	Feminino	243	57,3	57,3	100,0
	Total	**424**	**100,0**	**100,0**	

Fonte**:** Dados extraídos nas instituições
Quanto ao género permitiu-nos perceber que 57,3% são do género feminino contra 42,7% do género masculino.

A predominância dos participantes do género feminino, isto reflete uma tendência comum nas instituições pesquisadas, onde, globalmente, o número de mulheres nalgumas áreas tende a ser significativamente maior que o de homens. Neste caso, a responsabilidade pelo conflito não é atribuída a um género específico visto serem causados por diversos factores nas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

instituições. Pois que a produtividade varia de pessoa para pessoa, independentemente do género.

Tabela 5. Habilitações dos funcionários

Variáveis		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Técnico Médio	67	15,8	15,8	15,8
	Licenciatura	221	52,1	52,1	67,9
	Mestrado	93	21,9	21,9	89,9
	Doutoramento	43	10,1	10,1	100,0
	Total	**424**	**100,0**	**100,0**	

Fonte: SPSS (Dados extraídos nas instituições).

A referida tabela 5 traz em reflexão sobre as habilitações ou grau científico dos funcionários inquiridos têm. Notou-se que 52,1% são licenciados, 15,8% têm o grau de técnico médio, 21,9% são mestres e 10,1% dos mesmos com grau de doutoramento. Isto nos mostra que dos inquiridos a sua maioria são licenciados, o que pode estar relacionado à necessidade de formação contínua aos níveis subsequentes. É muito importante ter em conta a qualificação dos funcionários, porque o nível de escolaridade influencia directamente na transformação da pessoa no que diz respeito a forma de agir e pensar, a capacidade de observação, interpretação, tomada de decisão, domínio da linguagem técnica, capacidade de se comunicar, habilidades de trabalhar em equipe etc.

Armstrong (2009) sugere que a formação é uma ferramenta imprescindível no desenvolvimento das competências pessoais. Destaca que a falta dessa ferramenta pode originar dificuldades competitivas desencadeadas pela falta de indivíduos devidamente qualificados para exercer determinados cargos.

Análise Inferencial

Objetiva-se a extração de opiniões dos inquiridos sobre a população das instituições em pesquisa, com base nos dados da amostra selecionada, a fim de se estimar médias, proporções ou mesmo a testagem de hipóteses.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Teste de Adequabilidade da Amostra

Verificando a normalidade das variáveis, urge a importância de fazer a análise da adequabilidade da amostra, para a análise das componentes principais, utilizado o KMO e o teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 6. Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,752
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9939,111
	Df	1326
	Sig.	,000

Fonte: Extraído da base de dados dos funcionários com SPSS

Observa-se na Tabela 6 que o coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,752, valor considerado adequado por ser superior a 0,60, evidenciando que o tamanho da amostra é adequado para a realização da análise das componentes principais. Analisado o teste de esfericidade de Bartlett, observa-se um nível de significância inferior a 0,05 evidenciando que existe correlação entre as variáveis, o que valida a realização de uma análise factorial para agrupá-las em componentes.

Teste da normalidade dos dados e da tendência de opiniões aplicado aos trabalhadores

Após a averiguação da confiabilidade do questionário aplicado aos trabalhadores das instituições em pesquisa, houve uma necessidade de se efectuar a análise de normalidade dos dados para obter a tendência das opiniões.

Na visão de Trombeta (2022) define a normalidade como condição prática que orienta o desenho analítico.

Segundo Mambo (2025) o pressuposto da normalidade é verificado antes da escolha do teste. Afirma ainda que ela é o requisito de distribuição dos dados que justifica o uso de testes paramétricos.

Tabela 7. Teste da normalidade dos dados e da tendência de opiniões dos trabalhadores

Variáveis	N	Parâmetros normais[a,b]			Estatística de teste	Significância Sig. (2 extremidades)	Opinião
		Média	Mediana	Moda			
b1. Existe uma estratégia de gestão de conflito na vossa Instituição.	424	3,11	3,00	2	,189	,000[c]	Às vezes

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

b2. No caso de existir tais conflitos na vossa Instituição, achas que estes interferem no teu trabalho?	424	3,12	3,00	2	,196	,000[c]	Não concordo nem discordo
b3. É necessário que se faça o uso das estratégias de gerir conflito dentro duma Instituição	424	3,16	3,00	3	,197	,000[c]	Não concordo nem discordo
b4 A estratégia de gerir conflito dentro duma Instituição é acomodar se	424	3,08	3,00	3	,202	,000[c]	Não concordo nem discordo
b5. A estratégia de gerir conflito dentro duma Instituição é chegar a um consenso (Compromisso)	424	3,28	3,00	3	,210	,000[c]	Não concordo nem discordo
b6 A estratégia de gerir conflito dentro duma Instituição é colaboração ou integração	424	3,45	4,00	4	,252	,000[c]	Concordo
b7 A estratégia de gerir conflito dentro duma Instituição é Competir	424	3,46	4,00	4	,277	,000[c]	Concordo
b8 A estratégia de gerir conflito dentro duma Instituição é utilizar o diálogo	424	3,52	4,00	4	,293	,000[c]	Concordo
b9 A estratégia de gerir conflito dentro duma Instituição é desenvolver a empatia com os envolvidos	424	3,52	4,00	4	,341	,000[c]	Concordo
b10 A estratégia de gerir conflito dentro duma Instituição é mostrar assertividade	424	3,67	4,00	4	,365	,000[c]	Concordo
b11 Se a existência de uma estratégia de gerir conflito numa Instituição se traz uma conotação destrutiva.	424	3,66	4,00	4	,350	,000[c]	Concordo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

b12.Se os conflitos numa Instituição são originados por competição excessiva de ego	424	3,71	4,00	4	,335	,000[c]	Concordo
b13. Se os conflitos numa Instituição são originados por choques entre diferentes personalidades	424	3,65	4,00	4	,335	,000[c]	Concordo
b14 Se os conflitos numa Instituição são originados por altos níveis de estresse	424	3,68	4,00	4	,354	,000[c]	Concordo
b15 Se os conflitos numa Instituição são originados por sobrecarga de trabalho	424	3,70	4,00	4	,361	,000[c]	Concordo
b16. Se os conflitos numa Instituição são originados por escassez de recursos	424	3,75	4,00	4	,342	,000[c]	Concordo
b17.Se os conflitos numa Instituição são originados por liderança inadequada no topo da hierarquia	424	3,70	4,00	4	,349	,000[c]	Concordo
b18. Se os conflitos numa Instituição são originados por falta de transparência e sinceridade	424	3,74	4,00	4	,369	,000[c]	Concordo
b19.Se os conflitos numa Instituição são originados por gestão deficiente e falta de definição clara dos papéis e responsabilidades de trabalho	424	3,78	4,00	4	,344	,000[c]	Concordo
b20. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Confronto e desconfiança	424	3,75	4,00	4	,343	,000[c]	Concordo
b21. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é	424	3,25	4,00	4	,266	,000[c]	Concordo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

através de Competição entre os trabalhadores							
b22. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Fofocas	424	3,50	4,00	4	,294	,000[c]	Concordo
b23. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Frustrações por promessas não cumpridas	424	3,21	3,00	4	,243	,000[c]	Concordo
b24. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Sistemas incorretos de transmissão da informação	424	3,92	4,00	4	,388	,000[c]	Concordo
b25. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Presença da ambiguidade de papéis	424	3,91	4,00	4	,370	,000[c]	Concordo
b26.Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Existência de conflitos anteriores não resolvidos	424	3,88	4,00	4	,398	,000[c]	Concordo
b27. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Choque entre metas e objetivos	424	4,01	4,00	4	,382	,000[c]	Concordo
b28. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Inexistência de coordenação entre colegas na mesma Instituição	424	4,11	4,00	4	,362	,000[c]	Concordo
b29. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Condições de trabalho inadequado	424	4,11	4,00	4	,307	,000[c]	Concordo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

b30. Os factores causadores de conflitos numa Instituição é através de Mudanças	424	3,94	4,00	4	,316	,000[c]	Concordo
c1- Têm havido dificuldades no relacionamento entre colegas dentro da Instituição?	424	1,75	2,00	1	,290	,000[c]	Não
c2- As dificuldades nos resultados, o gestor reconhece os esforços de um funcionário dentro da Instituição?	424	1,98	2,00	2	,211	,000[c]	Não
c3- Existe o aperfeiçoamento do desempenho no local de serviços	424	2,56	3,00	3	,385	,000[c]	Discordo
c4- As dificuldades no alcance de resultados dentro da Instituição se tem havido com a eficiência as tarefas e solução criativa e inovadora.	424	2,51	2,00	2	,325	,000[c]	Discordo
d1- Tem havido melhoria dos resultados no relacionamento entre colegas dentro da Instituição?	424	1,98	2,00	1	,241	,000[c]	Não
d2. Como tem sido a competitividade no local de serviço?	424	2,38	2,00	2	,272	,000[c]	Não Boa
d3. Achas que vale a pena ter comunicação eficiente para chegar aos objetivos do seu trabalho	424	1,47	1,00	1	,404	,000[c]	Concordo
d4. Como classificas a comunicação na vossa Instituição	424	2,46	2,00	2	,325	,000[c]	Não Boa
d5. Os conflitos têm alguma influência na	424	1,49	1,00	1	,403	,000[c]	Discordo totalmente

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

motivação e satisfação para a melhoria dos resultados?							
d6. Dentro da vossa Instituição existe um meio onde recebem a comunicação	424	1,79	2,00	1	,264	,000[c]	Não
d7. como tem sido a missão institucional no que tange a formação dos Funcionários?	424	2,60	2,00	2	,300	,000[c]	Não Boa
d8. As condições que o seu trabalho oferece são apropriadas para a execução de tarefas?	424	2,15	2,00	2	,295	,000[c]	Não Boa
d9. A melhoria dos resultados na instituição deve passar pelo sector humano, de acordo ao seu empenho, criatividade e dedicação.	424	3,34	4,00	2	,217	,000[c]	Concordo
d10 . Se quando estiveres stressado, tem afectado directamente na sua prestação de trabalho?	424	1,73	1,00	1	,367	,000[c]	Sim
d11. Pelas tarefas que tens vindo a realizar para o benefício da Instituição, achas que és valorizado (a) ou seja, tem algum reconhecimento?	424	1,66	1,00	1	,321	,000[c]	Sim
d12.Como tens classificado o nível de absenteísmo na tua Instituição, utilizando a escala de 1 a 3	424	1,10	1,00	1	,527	,000[c]	Baixo

Fonte: Extraído da base de dados dos funcionários com SPSS.

Os dados da Tabela 7 indicam que as variáveis não seguem uma distribuição normal pelo facto de apresentar níveis de significância inferior a 0,05. Assim sendo, optou-se pela mediana para estabelecer a opinião dos inquiridos usando o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov. Isto significa que as medianas são estatisticamente representativas de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

cada variável em observação. Para cada indicador são válidas as opiniões apresentadas pela mediana de cada pergunta colocada aos trabalhadores em função das dimensões estabelecidas.

De acordo com as dimensões que se encontram no questionário, referentes a esta pesquisa temos abaixo as seguintes opiniões:

Estratégia de gestão de conflito

Os resultados sobre a estratégia de gestão de conflitos indicam que os trabalhadores apresentam opiniões moderadas quanto à existência e utilização de mecanismos formais de gestão de conflitos nas instituições, mantendo-se frequentemente neutros em vários itens. Contudo, concordam amplamente que estratégias como colaboração, competição construtiva, diálogo, empatia e assertividade são essenciais para lidar com conflitos. Também reconhecem que conflitos podem ter conotação destrutiva e são frequentemente originados por factores como competição excessiva, choques de personalidade, estresse, sobrecarga de trabalho, escassez de recursos, liderança inadequada, falta de transparência, má gestão, falhas de comunicação, ambiguidade de papéis, conflitos passados não resolvidos, metas incompatíveis e condições de trabalho inadequadas.

Quanto às dificuldades nos resultados institucionais, os trabalhadores relatam problemas no relacionamento entre colegas, falta de reconhecimento por parte dos gestores e ausência de melhorias no desempenho e na eficiência das tarefas.

No que diz respeito à melhoria de resultados, os participantes afirmam que não houve avanços no relacionamento interno e consideram insatisfatórios os meios de comunicação institucional, a competitividade e as condições de trabalho. Apesar disso, reconhecem que a produtividade depende do empenho e criatividade dos próprios trabalhadores. Destacam ainda que o stress afeta negativamente o desempenho laboral e classificam como baixo o nível de absentismo nas instituições.

Análise das componentes principais (Análise factorial)

Segundo Pacheco (2021), a Análise das Componentes Principais (ACP) é uma técnica exploratória que reduz variáveis correlacionadas a um conjunto menor de componentes independentes, facilitando a interpretação dos dados. Após verificar a normalidade e a adequação da amostra por meio do KMO e do teste de Bartlett, as variáveis do estudo foram reduzidas a **16 componentes**, que explicam **67,654%** da variabilidade das opiniões dos inquiridos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A Componente 1 (14,435% da variância) agrupa principalmente fatores relacionados às causas dos conflitos nas instituições, como ego, choques de personalidade, estresse, sobrecarga, falta de recursos, liderança inadequada e má gestão. Também inclui duas variáveis negativas associadas à inexistência de estratégias e fragilidade na formação. Esta componente reforça a necessidade de estratégias adequadas para gerir conflitos, alinhando-se com Bumba (2017), que defende que os conflitos são naturais e, quando bem tratados, podem fortalecer as instituições. A formação contínua surge como elemento-chave para melhorar competências, reduzir erros e aumentar a motivação, conforme defendem Ceitil (2016) e outros autores.

A Componente 2 (8,898%) reúne variáveis relacionadas às diversas estratégias de gestão de conflitos — como diálogo, empatia, integração, assertividade e compromisso — todas correlacionadas positivamente. Os resultados sugerem que diferentes estratégias são válidas desde que aplicadas de forma adequada ao tipo de conflito, alinhando-se com Neto (2005), que ressalta a importância de ambientes criativos e colaborativos.

A Componente 3 (6,835%) aborda fatores estruturais geradores de conflitos, como conflitos anteriores não resolvidos, metas incompatíveis, falta de coordenação, condições inadequadas e decisões incorretas. Estes elementos podem afetar a produtividade e exigem ações institucionais de melhoria organizacional e liderança empática.

A Componente 4 (4,565%) associa características individuais (habilitações e tempo de serviço) e perceção de condições de trabalho, correlacionando negativamente com a ambiguidade de papéis. A clareza nas funções é essencial para evitar rivalidades e conflitos, conforme sustentam Chiavenato (2015) e outros autores.

A Componente 5 (4,047%) evidencia a importância do trabalhador como principal ativo institucional, destacando que produtividade depende diretamente do comprometimento, competências e criatividade dos colaboradores.

A Componente 6 (3,549%) inclui fatores ligados à comunicação interna e competitividade. Comunicação inadequada pode gerar conflitos e prejudicar a execução das tarefas, enquanto comunicação eficiente fortalece a produtividade, como afirmam Girardi e Girardi (2006) e Serrano (2009).

A Componente 7 (3,379%) refere-se aos conflitos provocados por mudanças institucionais. Mudanças geram resistência, mas quando bem geridas podem resultar em maior produtividade, conforme Wood Junior (2009).

A Componente 8 (3,108%) aponta a falta de reconhecimento como fator que influencia a satisfação e o desempenho. Reconhecer trabalhadores é essencial para a motivação e retenção de talentos, como defendem Friedman *et al.* (2000).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A Componente 9 (2,929%) destaca a associação entre produtividade, criatividade e eficiência na execução das tarefas — fatores essenciais para o alcance dos objetivos, segundo Bohlander *et al.* (2013).

A Componente 10 (2,635%) reforça a importância de existirem canais de comunicação institucional eficazes para evitar falhas, erros e perda de metas.

A Componente 11 (2,499%) relaciona dificuldades de produtividade com conflitos mal geridos, afetando motivação e satisfação. A gestão adequada de conflitos contribui para um melhor desempenho geral.

A Componente 12 (2,342%) inclui o papel da comunicação eficiente e dos efeitos do estresse no desempenho. Conflitos mal geridos podem aumentar o estresse e reduzir a produtividade — tema abordado por Matos e Costa (2017).

A Componente 13 (2,286%) relaciona género e absentismo, mostrando que o absentismo é considerado médio e que elevados níveis podem prejudicar significativamente a produtividade.

A Componente 14 (2,199%) reforça novamente a relevância da comunicação como eixo central para a integração e eficiência institucional.

A Componente 15 (2,004%) indica que dificuldades de produtividade entre colegas podem ser resultado de fatores de conflito, reforçando a necessidade de comunicação clara.

A Componente 16 (1,944%) destaca que, dependendo da forma como é gerido, o conflito pode assumir conotação destrutiva ou construtiva, sendo a gestão adequada essencial para resultados positivos, conforme Chiavenato (2020).

Resumo da comprovação das hipóteses

Quadro 2. Síntese da comprovação das hipóteses

Hipóteses	Significância Sig. (2 lados)	Veracidade	%
A estratégia de gestão de conflitos tem influência positiva na produtividade das instituições Públicas;	$\leq 0{,}05$	comprovada	68,6%
A falta de uma estratégia de gestão de conflitos adequada dificulta a produtividade nas instituições públicas.	$\leq 0{,}05$	comprovada	76%

Fonte**:** Elaborado pelos autores (2025).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Para o 1º caso da H_1 de que a estratégia de gestão de conflitos tem influência positiva na produtividade das instituições Públicas, consegue-se comprovar numa ordem de 68,6% no total do teste de hipótese nula rejeitada. Isto demonstra que a variável independente tem uma forte influência sobre a variável dependente, conforme o apêndice 6.

Para o 2º caso da H_1, de que a falta de uma estratégia de gestão de conflitos adequada dificulta a produtividade nas instituições públicas, consegue-se comprovar numa ordem de 76% no total do teste de hipótese nula rejeitada. Isto demonstra que a variável independente tem uma forte influência sobre a variável dependente.

Análise do conteúdo no âmbito da aplicação das entrevistas

A análise de conteúdo realizada com base nas entrevistas às instituições E1, E2 e E3 permitiu identificar percepções e práticas relacionadas com gestão de conflitos e produtividade, tomando como referência os indicadores: compromisso, colaboração, competição, acomodação, diálogo, empatia, assertividade, satisfação dos trabalhadores e resultados institucionais.

As três instituições afirmam utilizar estratégias de gestão de conflitos, justificando a sua importância para manter a harmonia, prevenir erros decorrentes do stress e apoiar a tomada de decisões. O uso das estratégias varia conforme o contexto e o comportamento dos envolvidos.

Estratégias de Gestão de Conflitos

Evitação:

Os relatos mostram posições divergentes:

- E1 e E3 admitem recorrer à evitação para evitar agravamentos e permitir que o tempo contribua para a calma;
- E2 defende que conflitos institucionais não devem ser evitados, pois exigem intervenção imediata.

A literatura indica que a evitação pode diluir tensões, mas o uso excessivo pode intensificar problemas e reduzir oportunidades de melhoria relacional.

Compromisso:

Para as três instituições, o compromisso implica ceder parcialmente para alcançar um acordo benéfico para ambas as partes. Esta estratégia facilita o entendimento, reforça vínculos e contribui para soluções rápidas, evitando perdas de produtividade.

Colaboração (Integração):

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Considerada essencial pelas instituições, a colaboração baseia-se no diálogo, na partilha de responsabilidades e na busca de soluções comuns. É vista como uma estratégia capaz de fortalecer o ambiente de trabalho e estimular relações saudáveis.

Acomodação:

As instituições consideram esta estratégia pouco eficaz para a gestão de conflitos, pois pode representar submissão excessiva, risco de ressentimentos e perda de assertividade. Apesar de parecer uma atitude pacífica, não é adequada para a resolução de conflitos organizacionais.

Competição:

Todas as instituições reconhecem que a competição não é adequada para resolver conflitos internos, podendo gerar ressentimentos, hostilidade e deterioração das relações interpessoais. Embora útil em contextos de desempenho ou produtividade, não é recomendada como estratégia de gestão de conflitos.

Diálogo:

O diálogo aparece como a estratégia mais valorizada pelas instituições. É descrito como base estrutural para prevenir conflitos, fortalecer a comunicação e criar um ambiente favorável à cooperação e à resolução de problemas.

Empatia:

E1, E2 e E3 destacam a empatia como ferramenta essencial, pois permite compreender sentimentos e perceções alheias, aumenta a confiança e favorece soluções equilibradas. É apontada como uma habilidade que aproxima as pessoas e reduz tensões.

Assertividade:

As instituições definem a assertividade como habilidade de comunicar de forma clara, reconhecer erros e ajustar comportamentos. É percebida como essencial para abordagens equilibradas e eficazes.

Satisfação e Produtividade

Os entrevistados afirmam que a satisfação dos trabalhadores é central para o sucesso organizacional. A busca por respeito, estabilidade, motivação e bem-estar é vista como condição para melhorar o desempenho, aumentar o engajamento e promover qualidade nos serviços. Trabalhadores satisfeitos demonstram atitudes positivas, maior empenho e contribuem para a produtividade.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Resultados Institucionais

As três instituições afirmam alcançar resultados satisfatórios, apesar de algumas dificuldades. Destacam que competências, experiência e habilidades dos trabalhadores contribuem para ultrapassar desafios e atingir metas.

Síntese Final

A análise revela que as estratégias mais utilizadas e consideradas eficazes são: colaboração, compromisso, diálogo, empatia e assertividade.

As estratégias menos utilizadas ou consideradas inadequadas são**:** competição e acomodação.

A estratégia de evitação é usada com cautela e depende do contexto: pode ser útil em casos específicos, mas é ineficaz quando aplicada de forma não assertiva.

No geral, as instituições demonstram que uma gestão de conflitos bem orientada promove satisfação, estimula o comprometimento e contribui positivamente para a produtividade e os resultados institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou os efeitos da estratégia da gestão de conflitos na produtividade das instituições públicas do Município de Cabinda. O estudo demonstrou que a forma como os conflitos são administrados influencia directamente o desempenho organizacional.

A revisão da literatura confirmou que a gestão de conflitos pode gerar resultados positivos ou negativos, dependendo das estratégias utilizadas. Quando bem aplicadas, as estratégias de colaboração, diálogo, compromisso, assertividade e empatia contribuem para um ambiente produtivo. Quando mal conduzidos, os conflitos reduzem a eficiência e afetam a execução das tarefas.

O diagnóstico realizado nas três instituições revelou a existência de conflitos no ambiente de trabalho e mostrou que estes interferem no cumprimento das atividades. Identificaram-se como principais causas: competição excessiva, stresse, escassez de recursos, falta de transparência, indefinição de papéis, desconfiança e sobrecarga de trabalho.

Os resultados estatísticos indicaram que a falta de uma estratégia adequada de gestão de conflitos dificulta a produtividade nas instituições públicas do Município de Cabinda, evidenciada por dificuldades nas relações entre colegas, falta de formação, condições de trabalho inadequadas, pouco reconhecimento profissional e inexistência da eficiência nas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

tarefas. Esses achados estão alinhados com autores que destacam a importância das relações humanas saudáveis e da administração eficaz de conflitos.

Dando sequência ao diagnóstico nas instituições, conseguiu-se constatar que os efeitos das situações conflituais nos trabalhadores manifestaram-se positivamente, evidenciando de tal maneira a boa comunicação no ambiente de trabalho, estabilidade e motivação, eficiência na execução de tarefas, criatividade e inovação, aperfeiçoamento do desempenho, reconhecimento de trabalhadores, melhoria nos resultados dos funcionários, retorno saudável por parte dos trabalhadores para com a instituição.

Por outro lado, quando as estratégias de gestão de conflitos são aplicadas corretamente, os efeitos observados incluem melhor comunicação, maior motivação, eficiência nas tarefas, criatividade, inovação e melhoria do desempenho geral dos trabalhadores. Assim, confirmou-se a hipótese de que a gestão de conflitos exerce influência positiva na produtividade das instituições públicas de Cabinda.

Diante disso, conclui-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, demonstrando que a adoção de estratégias adequadas de gestão de conflitos influencia positivamente a produtividade e contribui para a melhoria contínua nas instituições públicas do Município de Cabinda.

REFERÊNCIAS

Alves, A. C., Miranda, F., Pinto, J., Santos, L., Matos, V., & Magalhães, J. (2012). A importância do conflito organizacional: identificação estratégias e modelos. PSIQUE, 8, 113–137.

Alves, F., Paula, R., & Moreschi, S. (2006). Montando o quebra-cabeça: a importância da administração do conflito no ambiente de trabalho. Ciência & Opinião, 3(1), 136.

Berg, E. A. (2012). Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia (1ª ed.). Juruá.

Bonetto, A. L. da C., Pinto, N. C., & Oliveira, L. G. de. (2017). Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos. Revista da FAE, 20(2), 153–164.

Carvalho, A. V. D., & Nascimento, L. P. D. (2011). Administração de recursos humanos (2ª ed.). Cengage Learning.

Carvalho, J. E. (2007). Produtividade (1ª ed.). Quimera.

Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização (2ª ed.). Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). Administração geral e pública (2ª ed.). Campus.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Cunha, M. R. A., & Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão (2ª ed.). RH Editora.

Ellickson, M., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. Public Personnel Management, 31(3), 343-358.

Feinstein, A., & Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science, 1, 1-26.

Fisher, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. Journal of Organizational Behavior, 24(6), 753–777.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2014). Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. Solomon.

Fogaça, F. C. (2010). Reuniões pedagógicas e autoconfrontações: possíveis espaços de desenvolvimento profissional na escola pública. Universidade Estadual de Londrina. http://www.bibliotecadigital.uel.br

Gontijo, L., & Santana, A. (2000). Measuring and enhancing productivity. Paper presented at.

Griffin, R. W. (2007). Introdução à administração. Ática.

Lima, N. M. (2014). Gestão de conflitos nos jogos de empresas. Revista LAGOS - UFF, 2(2).

Mambo, A. Q. (2025). Ensino superior em Angola: Breve análise comparativa dos resultados da avaliação externa. Sapientiae, 11(1).

McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias negociais individuais. Análise Psicológica, 25(2), 295–305. http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf

Reis, J. A. O. (2005). Gestão de recursos humanos na administração (2ª ed.). Escolar Editora.

Robbins, S. P. (2005). Comportamento organizacional (R. Marcondes, Trad.; 9ª ed.). Prentice Hall.

Rue, L., & Byars, L. (2003). Management: Skills and application. McGraw-Hill Irwin.

Russo, R. (2013). O líder e a resolução de conflitos. Revista E-FAPPES, 8(2). http://www.fappes.edu.br/revista/index.php/raefappes/article/view/72

Souza, R. S. de. (2012). A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural. Editora da UFSM.

Stephanie. (2014, 8 de dezembro). Statistics How To. https://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/

Teixeira, S. (2013). Gestão das organizações (3ª ed.). McGraw Hill.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Trombeta, A. M. C. (2022). Na pressuposto da normalidade da avariável do conhecimento.

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. Journal of Business Ethics, 98(3), 353–372.

Vasconcelos, C. E. de. (2017). Mediação de conflitos e práticas restaurativas. São Paulo: Método.

Victória, B. (2021). Kama Sutra Corporativo: ferramentas e estratégias na gestão de pessoas para uma carreira de sucesso (1ª ed.). Paco Editorial.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.