



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## **A Gestão de Conflitos nas Organizações Sociais com o Estatuto de IPSS no Distrito de Viseu**

Filipa Rafaela Martins Fonseca

Novembro, 2022



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## **A Gestão de Conflitos nas Organizações Sociais com o Estatuto de IPSS no Distrito de Viseu**

Filipa Rafaela Martins Fonseca

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes

Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira

Novembro, 2022

## **DEDICATÓRIA**

---

Dedico este trabalho aos meus queridos pais pelo apoio e pela motivação constante ao longo desta jornada.

## RESUMO

---

Na atualidade, as Organizações Sociais desempenham um papel fulcral e indispensável para o bem-estar de muitos indivíduos na sociedade, deste modo emerge a importância da gestão de conflitos nestas organizações para que as mesmas consigam realizar uma intervenção adequada a cada situação, bem como prestar serviços de qualidade. Neste sentido, o estudo teve como finalidade descobrir se existe e como é realizada a Gestão de Conflitos nas Organizações Sociais com o estatuto de IPSS do distrito de Viseu assim como apurar a perceção acerca do resultado dos conflitos no ambiente/clima destas organizações. A investigação teve como principais objetivos: identificar as IPSS existentes no distrito de Viseu; conhecer quais as principais causas na origem de conflitos nas organizações e os tipos de conflitos mais frequentes; identificar quem assume o papel de gestor de conflitos dentro das organizações sociais; conhecer quais as práticas mais utilizadas pelas organizações para a gestão/resolução dos conflitos; perceber quais os estilos de gestão de conflitos mais utilizados pelas organizações; descobrir quais as formas mais utilizadas pelas organizações sociais para evitar os conflitos; e perceber qual a perspetiva dos diretores/gestores relativamente ao impacto dos conflitos no ambiente/clima das suas organizações. No capítulo do enquadramento teórico foi abordado o Terceiro Setor, as IPSS, a Gestão de Recursos Humanos, a Gestão de Conflitos e o Ambiente/clima Organizacional. Na parte empírica da investigação recorreu-se a uma metodologia quantitativa através da utilização de um inquérito por questionário direcionado aos diretores/gestores das Organizações Sociais com o estatuto de IPSS no distrito de Viseu. Após a análise dos resultados obtidos, revelou-se que os conflitos que emergem neste tipo de organizações também são geridos, sendo o gestor/a de recursos humanos e o diretor/a técnico/a os principais gestores de conflitos. Contudo, apesar de a grande maioria dos diretores/gestores destas organizações defenderem a ideia de que a gestão construtiva dos conflitos pode proporcionar vantagens para a própria organização, a maioria refere que os conflitos têm um impacto negativo no ambiente/clima das suas organizações, demonstrando a ausência ou a falha numa gestão construtiva dos conflitos.

**Palavras-Chave:** Terceiro Setor, Organizações Sociais, Conflitos, Gestão de Conflitos, Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Currently, Social Organizations play a central and indispensable role for the well-being of many individuals in society. For this reason, it is important to have conflict management in these organizations so that they can carry out an appropriate intervention to each situation, as well as provide quality services. In this sense, the study aimed to find out if there is and how Conflict Management is carried out in Social Organizations with the IPSS status of the Viseu district, as well as to determine the perception about the result of conflicts in the environment / climate of these organizations. The investigation had as main objectives: to identify the existing IPSS in the district of Viseu; to know the main causes of conflicts in organizations and the most frequent types of conflicts; identify who assumes the role of conflict manager within social organizations; to know which practices are most used by organizations for the management/resolution of conflicts; understand which conflict management styles are most used by organizations; discover which are the most used ways by social organizations to avoid conflicts; and understand the perspective of directors/managers regarding the impact of conflicts on the environment/climate of their organizations. In the theoretical framework chapter was approached the Third Sector, the IPSS, Human Resources Management, Conflict Management and the Organizational Environment/climate. In the empirical part of the investigation, a quantitative methodology was used through the use of a questionnaire directed to directors/managers of Social Organizations with IPSS status in the district of Viseu. After analysing the results obtained, it was revealed that the conflicts that emerge in this type of organizations are also managed, with the human resources manager and the technical director being the main conflict managers. However, although the vast majority of directors/managers of these organizations defend the idea that constructive conflict management can provide advantages for the organization itself, most say that conflicts have a negative impact on the environment/climate of their organizations, demonstrating the absence or failure of constructive conflict management.

**Key-Words:** Third Sector, Social Organizations, Conflicts, Conflict Management, Private Social Solidarity Institutions.

## **AGRADECIMENTOS**

---

A elaboração deste trabalho revelou-se um verdadeiro desafio, o qual não conseguiria concretizar sem o apoio de muitas pessoas que me incentivaram e que me fizeram acreditar que era possível.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Antunes, pelas diversas sugestões, esclarecimentos de dúvidas, correções efetuadas e, principalmente, pela disponibilidade e pelo apoio que me foi proporcionando ao longo do percurso.

Gostaria de agradecer também ao meu coorientador, Professor Doutor Márcio Oliveira, pela motivação e pelas orientações e correções fornecidas durante a elaboração da dissertação.

Quero agradecer também a todas as Organizações Sociais com estatuto de IPSS do distrito de Viseu, nomeadamente aos seus diretores/gestores, que responderam ao inquérito por questionário, pois sem a colaboração dos mesmos, a realização do estudo seria inexecutável.

Por último, quero deixar um agradecimento especial aos meus amigos e, principalmente, à minha família que sempre me apoiou em todos os projetos da minha vida, e que durante todo o percurso, repleto de barreiras e dificuldades, acreditou em mim e mostrou ser um verdadeiro pilar e um suporte incondicional.

Obrigada!

LISTA DE SIGLAS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUÇÃO .....	12
<b>I CAPÍTULO – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>14</b>
<b>I.1 – Descrição do Tema.....</b>	<b>14</b>
<b>I.2 – Delimitação da Abordagem .....</b>	<b>14</b>
<b>I.3 – Justificação da Escolha do Tema.....</b>	<b>16</b>
<b>I.4 – Apresentação do Problema de Investigação.....</b>	<b>17</b>
<b>I.5 – Objetivos da Investigação .....</b>	<b>19</b>
<b>II CAPÍTULO – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>II.1 – Terceiro Setor .....</b>	<b>20</b>
II.1.1 – As Organizações Sociais com o Estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	25
<b>II.2 – Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>27</b>
<b>II.3 – Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais .....</b>	<b>34</b>
<b>II.4 – O Conflito.....</b>	<b>36</b>
II.4.1 – Causas dos Conflitos .....	37
II.4.2 – Tipos e Níveis de Conflitos .....	39
II.4.3 – Vantagens e Desvantagens dos Conflitos .....	42
<b>II.5 – A Gestão de Conflitos e a sua Importância nas OS.....</b>	<b>45</b>
II.5.1 – Métodos de Gestão e Resolução de Conflitos .....	49
II.5.2 – Práticas de Gestão de Conflitos .....	53
II.5.3 – Estilos de Gestão de Conflitos.....	55
II.5.4 – Formas de evitar o Conflito .....	59
<b>II.6 – O Papel do Gestor de Conflitos nas OS.....</b>	<b>60</b>
<b>II.7 – A Relação entre Ambiente/Clima Organizacional e o Conflito .....</b>	<b>62</b>

<b>III CAPÍTULO – DESENHO METODOLÓGICO .....</b>	<b>65</b>
<b>III.1 – Metodologia e Métodos .....</b>	<b>65</b>
<b>III.2 – Delimitação do Universo .....</b>	<b>66</b>
<b>III.3 – Técnicas de Recolha e de Análise dos Dados.....</b>	<b>70</b>
<b>IV CAPÍTULO – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
<b>IV.1 – Caracterização das OS com o Estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Viseu .....</b>	<b>72</b>
<b>IV.2 – Análise da Gestão de Conflitos e do Ambiente/Clima Organizacional nas OS com o Estatuto de IPSS.....</b>	<b>74</b>
<b>IV.3 – Cruzamentos Adicionais de Dados.....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE 1 – Inquérito por Questionário.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE 2 – Autores/Fontes que serviram de base para a Construção de Algumas Perguntas do Questionário .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE 3 – Exemplos de Respostas dadas à Pergunta/Questão 27.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE 4 – Organizações para as quais foi enviado o Inquérito por Questionário .....</b>	<b>110</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

---

**DGSS** – Direção Geral da Segurança Social

**ERPI** - Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas

**EUA** – Estados Unidos da América

**GC** – Gestão de Conflitos

**GERH** – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**IBM** – International Business Machines Corporation

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IPSS** – Instituições Particulares de Solidariedade Social

**NUTS** – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

**ONG** – Organizações Não Governamentais

**ONGD** – Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento

**OS** – Organizações Sociais

**RCA** – Resolução de Conflitos Alternativa

**RH** – Recursos Humanos

**SNS** – Sistema Nacional de Saúde

**SPSS** – Statistical Package for the Social Sciences

## ÍNDICE DE TABELAS

---

<b>Tabela 1.</b> Síntese da Evolução da Função de Gestão de Recursos Humanos.....	31
<b>Tabela 2.</b> Potenciais Antecedentes dos Conflitos.....	39
<b>Tabela 3.</b> Tipos de Conflitos .....	41
<b>Tabela 4.</b> Potenciais Efeitos do Conflito .....	43
<b>Tabela 5.</b> Práticas de Gestão de Conflitos .....	54
<b>Tabela 6.</b> Estilos de Gestão de Conflitos.....	56
<b>Tabela 7.</b> Estratégias de Resolução de Conflitos.....	58
<b>Tabela 8.</b> Dimensões do Clima Organizacional .....	63
<b>Tabela 9.</b> Listagem de OS com Estatuto de IPSS no distrito de Viseu .....	68
<b>Tabela 10.</b> Forma Jurídica das OS com Estatuto de IPSS no distrito de Viseu.....	69
<b>Tabela 11.</b> Forma Jurídica das IPSS Respondentes.....	72
<b>Tabela 12.</b> Principal Causa dos Conflitos nas Organizações.....	75
<b>Tabela 13.</b> Perceção dos Diretores/Gestores das Organizações relativamente aos Conflitos ....	77
<b>Tabela 14.</b> Práticas de Gestão/Resolução de Conflitos mais Utilizadas pelas Organizações.....	84
<b>Tabela 15.</b> Formas de Evitar o Conflito Desnecessário mais Utilizadas nas Organizações.....	86
<b>Tabela 16.</b> Perspetiva dos Diretores/Gestores quanto ao Impacto dos Conflitos no Ambiente/Clima das suas Organizações .....	88
<b>Tabela 17.</b> Tempo nas Atuais Funções & Grau de Conhecimento sobre G.C. ....	90
<b>Tabela 18.</b> Frequência da Ocorrência de Conflitos & Estratégia de Resolução de Conflitos Frequentemente Adotada.....	90
<b>Tabela 19.</b> Estilo de Gestão de Conflitos mais utilizado & Caracterização do Ambiente/Clima Organizacional .....	91
<b>Tabela 20 -</b> Autores/Fontes utilizadas para a Construção de Algumas Questões do Questionário .....	107
<b>Tabela 21 -</b> Outras Respostas à Pergunta/Questão 27 .....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1.</b> Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	33
<b>Figura 2.</b> Síntese dos Métodos de Gestão de Conflitos que podem ser utilizados .....	51
<b>Figura 3.</b> Quatro Papéis adotados pela Terceira Parte (gestores) num Conflito .....	52
<b>Figura 4.</b> Número Total de Colaboradores.....	73
<b>Figura 5.</b> Frequência da Ocorrência de Conflitos nas Organizações .....	74
<b>Figura 6.</b> Tipo de Conflito mais Frequente nas Organizações .....	76
<b>Figura 7.</b> Quem assume o Papel de Gestor de Conflitos nas Organizações.....	80
<b>Figura 8.</b> Frequência em que os Diretores/Gestores intervêm na Gestão de Conflitos.....	81
<b>Figura 9.</b> Estratégia de Resolução de Conflitos mais Adotada nas Organizações .....	83
<b>Figura 10.</b> Método de Gestão de Conflitos mais Utilizado pelas Organizações .....	83
<b>Figura 11.</b> Estilo de Gestão de Conflitos mais Utilizado pelas Organizações .....	85
<b>Figura 12.</b> Caracterização do Ambiente/Clima Organizacional das Organizações.....	87

## INTRODUÇÃO

---

O conflito é um fenómeno que existe desde os primórdios da vida humana. É um acontecimento que marca a história e a evolução da humanidade e que pode surgir em vários campos onde o homem está presente, podendo ir desde os conflitos pessoais até aos conflitos territoriais.

Os conflitos também podem ser verificados em organizações, independentemente de as mesmas possuírem finalidade lucrativa ou não, pois consistem em locais onde está presente a interação entre indivíduos e entre grupos com ideias, interesses, experiências e modos de vida diferentes. Geralmente, os conflitos são vistos como algo negativo tanto pelas pessoas como pelos próprios gestores. Porém, com os mesmos conflitos pode ser possível retirar certos benefícios, sendo de extrema importância a forma como os mesmos são geridos.

A presente investigação efetua-se no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu, tendo como finalidade aprofundar conhecimentos sobre a temática do conflito e da gestão de conflitos, bem como entender a sua aplicação em organizações de cariz social.

A questão de partida procura saber de que forma os diretores/gestores das organizações sociais com o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) do distrito de Viseu percebem o(s) conflito(s), gerem o(s) conflito(s) e o impacto que julgam que esse(s) conflito(s) têm no ambiente/clima organizacional. Desta forma, a parte empírica do estudo será operacionalizada a todas as organizações sociais localizadas no distrito de Viseu que apresentam o estatuto de IPSS.

Este relatório será dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo será para a Apresentação do Estudo, no qual se realiza a descrição do tema, a delimitação da abordagem, a justificação da escolha do tema, a apresentação do problema de investigação (é enunciada a questão de partida e as hipóteses do estudo), e, por fim, os objetivos da investigação.

O segundo capítulo será para o Enquadramento Teórico, no qual serão definidos os principais conceitos relacionados com o tema escolhido, aprofundando o conceito de IPSS, o de Conflito, de Gestão de Conflitos e o de Ambiente/Clima Organizacional. A revisão bibliográfica será efetuada com o auxílio de diversas fontes bibliográficas, tais como livros,

documentos, artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, entre outras.

No terceiro capítulo, Desenho Metodológico, serão referidas a metodologia e os métodos de investigação, a delimitação do universo e, por último, a definição das técnicas de recolha e análise dos dados. Na caracterização do universo, iremos realizar uma breve descrição do distrito de Viseu, visto que o instrumento de recolha de dados será aplicado às organizações sociais com estatuto de IPSS localizadas neste distrito, fazendo também uma contabilização do conjunto de IPSS objeto de análise.

O quarto capítulo será destinado para a análise e interpretação dos resultados obtidos através da técnica de recolha de dados escolhida. Por fim, serão apresentadas as conclusões do estudo, respondendo à questão de partida e às hipóteses e, referindo, também, as limitações do estudo e as recomendações para possíveis investigações na área.

# I CAPÍTULO – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

---

## I.1 – Descrição do Tema

O tema selecionado para a presente dissertação de mestrado, do 2º ano de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu, foi a Gestão de Conflitos nas Organizações Sociais.

As Organizações Sociais são entidades que pertencem ao Terceiro Setor ou Economia Social, sendo organizações privadas, sem fins lucrativos e não governamentais, que visam, com a sua intervenção na sociedade, o desenvolvimento de atividades e serviços virados para o bem-estar social e para a realização de interesses públicos e coletivos.

Perante um mundo crescentemente globalizado, as Organizações Sociais enfrentam, cada vez mais, contextos de mercado e de concorrência, possuem utentes/clientes mais exigentes, enfrentam um aumento da exigência por parte dos *stakeholders* e elevados desafios na sustentabilidade económica, sendo cada vez mais obrigadas a competir entre si pela obtenção de fundos para financiar as suas atividades.

O conflito faz parte da vida dos seres humanos, uma vez que somos seres sociais em permanente interação uns com os outros. A existência de conflitos nas organizações nem sempre é negativa, na medida em que pode favorecer o desenvolvimento dos indivíduos e das suas interações, podendo ser benéfica para as mesmas. O aparecimento do conflito nas organizações é cada vez mais comum e constante, pois estas possuem indivíduos distintos e, eventualmente, divergentes.

Deste modo, a gestão de conflitos deve ser realizada em qualquer organização, principalmente em organizações sociais, visto que a sua atuação depende fortemente de um trabalho de equipa multidisciplinar que opere de forma organizada, empenhada e focada na concretização das suas missões e visões.

## I.2 – Delimitação da Abordagem

O campo de estudo da presente investigação científica serão as organizações de cariz social com o estatuto de IPSS localizadas no distrito de Viseu. A escolha em estudar este tipo de

organizações deve-se principalmente ao facto de estarem ligadas tanto à área académica em curso como à área profissional da aluna.

A escolha do distrito deve-se ao fator de proximidade, pretendendo obter conhecimentos acerca da gestão de conflitos que é realizada nas organizações sociais com o estatuto de IPSS situadas no distrito. O distrito de Viseu localiza-se na região centro-norte do país, englobando um total de 24 municípios.

Como o universo/população apresenta grandes dimensões, será aplicado um inquérito por questionário aos diretores/gestores das organizações sociais com o estatuto de IPSS do distrito selecionado. Assim, o nosso público-alvo será constituído pelos diretores/gestores de 241 organizações sociais. O presente estudo empírico decorrerá entre outubro de 2021 a outubro de 2022, abrangendo o período de um ano.

No enquadramento teórico da investigação serão abordados e refletidos conceitos como: o Terceiro Setor, uma vez que a investigação irá recair, principalmente, nas organizações sociais, fazendo estas parte deste setor de atividade; Gestão de Recursos Humanos, pois numa organização a responsabilidade em gerir os conflitos, que surgem entre as equipas e os colaboradores, recai sobre os líderes, sendo, em muitos casos, o próprio gestor dos recursos humanos em simultâneo o gestor de conflitos; o Conflito (causas, tipos, níveis, as vantagens e desvantagens do conflito); Gestão de Conflitos, como funciona e qual a sua importância, as práticas e os estilos de Gestão de Conflitos, as estratégias de resolução de conflitos, o papel do gestor na resolução do conflito, formas de evitar os conflitos e; o de Ambiente/Clima Organizacional.

Num primeiro momento iremos recorrer a uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfica para a elaboração do capítulo da revisão da literatura, explorando diversas fontes de pesquisa, tais como revistas e artigos científicos, dissertações de mestrado, livros e teses de doutoramento, procurando obter e aprofundar conhecimentos sobre os conceitos suprarreferidos.

Num segundo momento, será definido o desenho metodológico, ou seja, o rumo e o caminho que a investigação irá seguir de modo a atingir os objetivos propostos para o estudo, permitindo também recolher dados e, posteriormente, analisá-los e interpretá-los para dar resposta à questão de partida do presente estudo. Na parte empírica do estudo iremos recorrer a uma metodologia de natureza quantitativa.

A definição do desenho metodológico contempla a apresentação das técnicas de recolha dos dados, como o inquérito por questionário, para adquirir dados sobre a temática da investigação no sentido de obter informações necessárias para a construção do capítulo da análise e discussão dos resultados. Desta forma, esta etapa foi dividida em três fases, nomeadamente: a determinação das técnicas de recolha dos dados; a elaboração das técnicas escolhidas e; por fim, a aplicação das mesmas.

O quarto momento do trabalho foi dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos.

Relativamente à quinta, e última parte, esta foi dedicada à elaboração da conclusão, na qual procedemos a uma reflexão em torno dos objetivos definidos e da questão de investigação proposta, verificando se os objetivos foram alcançados, bem como os contornos que assumiu o alcance da resposta à questão de investigação. Nesta parte também será realizada uma reflexão crítica sobre as limitações de que o estudo padeceu, assim como sobre as contribuições teórico-práticas do estudo, elencando sugestões para futuras investigações.

### **I.3 – Justificação da Escolha do Tema**

Escolhemos este tema porque o conflito corresponde a um acontecimento que pode surgir no quotidiano das organizações, daí a relevância em estudá-lo.

A realização da presente investigação justifica-se e é pertinente, na medida em que visa perceber se existe gestão de conflitos nas organizações do Terceiro Setor, e que natureza a mesma assume. Esta temática já foi explorada e analisada em alguns estudos e por diversos autores ao nível das empresas, no entanto não existe muita informação sobre a sua aplicação nas organizações sociais. Assim sendo, a investigação a ser realizada pretende contribuir para a criação de conhecimento e para evidenciar a adaptação realizada pelas organizações sociais relativamente a esta temática.

Os conflitos fazem parte da vida humana e podem surgir, quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Atualmente, na sociedade contemporânea, existe uma maior preponderância para o aumento de conflitos devido ao aumento da competitividade, da luta pelo poder, da urgência em torno da aquisição de *status* e ao aumento da ambição por riqueza económica por parte dos indivíduos, ao nível social e ocupacional (Figueiredo, 2012).

Todas as empresas e organizações estão sujeitas ao aparecimento de conflitos no seu dia-a-dia. Desta maneira, este assunto deve ser compreendido e refletido porque as organizações sociais, ao fornecerem respostas para situações de vulnerabilidade social, assumem um papel extremamente importante na sociedade, sendo necessário existir uma atuação organizada. Podendo, contudo, esta atuação ser condicionada pela existência de conflitos e pela sua inexistente ou insuficiente gestão, danificando ou impedindo a prestação dos serviços de proteção social.

O interesse em realizar esta investigação também surgiu pelo facto de a questão dos conflitos e a sua gestão influenciar a vida, a satisfação e o desempenho profissional dos funcionários das organizações. Estas preocupações são relevantes para o funcionamento das organizações, que visam prestar serviços de excelência e de qualidade aos seus utentes/clientes.

Outro fator que explica a relevância em analisar a temática escolhida prende-se ao facto de que as organizações sociais intervêm e fazem parte da vida de muitos indivíduos e famílias, tanto no país como no mundo inteiro, sendo as principais entidades empregadoras do país. Por este motivo, nos dias de hoje, é imprescindível gerir conflitos nas organizações, no sentido de permitir que as mesmas apresentem resultados construtivos e consigam alcançar o sucesso.

A escolha deste tema surge, adicionalmente, por ser uma área sobre a qual é, a nosso ver, essencial deter conhecimento para uma boa gestão organizacional. Para além disto, é uma temática bastante interessante e fundamental ao nível da gestão dos recursos humanos, e sobre a qual ainda não existem muitos estudos e investigações direcionadas para as organizações sociais ou sem fins lucrativos.

#### **I.4 – Apresentação do Problema de Investigação**

O primeiro passo numa investigação científica passa pela formulação de um problema de investigação, ou seja, a construção científica do objeto de estudo.

A formulação do problema é a etapa mais importante no processo de investigação científica, consistindo na escolha de uma determinada área temática e na apresentação do tema sob a forma de uma questão de partida. A formulação da questão de partida é crucial uma vez que permite auxiliar a pesquisa bibliográfica, permitindo também orientar hipóteses de estudo que serão apresentadas como eventuais respostas à questão de partida definida. Através da

questão de partida, o investigador orienta a investigação para aquilo que procura compreender e saber melhor, servindo, esta, de “fio condutor da investigação” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 44).

A formulação da questão de partida é fundamental uma vez que permite que todo o processo de estudo científico seja conduzido com objetividade, com uma certa facilidade e sem perder de vista a sua finalidade, que consiste em fornecer uma resposta para o problema identificado. A questão de partida deve ser formulada em forma de pergunta que indaga a relação entre duas ou mais variáveis e possibilitar a realização de testes empíricos (Ruas, 2017).

Para desempenhar adequadamente a sua função, a questão de partida deve possuir determinadas características, tais como: clareza; precisão; pertinência, e; exequibilidade. Para além disto, a questão de partida deve ser uma pergunta realista, concisa e ter como finalidade estudar e compreender os fenómenos sujeitos a investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

No presente estudo, a investigação que pretendemos conduzir consubstancia-se no seguinte problema de investigação/questão de partida: *“De que forma os diretores/gestores das organizações sociais com o estatuto de IPSS do distrito de Viseu percebem o(s) conflito(s), gerem o(s) conflito(s) e que impacto julgam que esse(s) conflito(s) têm no ambiente/clima da organização?”*.

Relativamente às hipóteses em estudo, esta investigação procura verificar se é a perceção dos diretores/gestores sobre a gestão de conflitos nas organizações, sendo a hipótese central, que: uma adequada gestão de conflitos permite proporcionar o bem-estar de todos os envolvidos na organização e um bom ambiente organizacional. Para além desta, foram também formuladas as seguintes hipóteses:

- a) A forma como os diretores/gestores das organizações sociais com o estatuto de IPSS do distrito de Viseu gerem o conflito permite o aumento da satisfação dos colaboradores;
- b) Os diretores/gestores têm a perceção de que uma eficaz e eficiente gestão de conflitos melhora o desempenho dos colaboradores;
- c) Os diretores/gestores têm a perceção de que uma gestão construtiva dos conflitos pode trazer vantagens para a organização.

## **I.5 – Objetivos da Investigação**

Tendo em consideração o objeto de estudo da presente investigação, definimos como objetivo geral: saber se existe e como é realizada a Gestão de Conflitos nas Organizações Sociais com o estatuto de IPSS do distrito de Viseu e perceber a perceção existente acerca da sua relação com o ambiente/clima das organizações.

Quanto aos objetivos específicos da investigação, estipulámos os seguintes:

- O1** – Identificar as IPSS existentes no distrito de Viseu;
- O2** – Conhecer quais as principais causas na origem de conflitos nas organizações, e os tipos de conflitos mais frequentes;
- O3** – Identificar quem assume o papel de gestor de conflitos dentro das organizações sociais;
- O4** – Conhecer quais as práticas mais utilizadas pelas organizações para a gestão/resolução dos conflitos;
- O5** – Perceber quais os estilos de gestão de conflitos mais utilizados pelas organizações;
- O6** – Descobrir quais as formas mais utilizadas pelas organizações sociais para evitar os conflitos;
- O7** – Perceber qual a perspetiva dos diretores/gestores relativamente ao impacto dos conflitos no ambiente/clima das suas organizações.

## II CAPÍTULO – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### II.1 – Terceiro Setor

De acordo com o Artigo 82º da Constituição da República Portuguesa, existem, em Portugal, três setores de propriedade dos meios de produção: o setor público; o setor privado, e; o setor social. Estes setores também podem ser designados por primeiro setor, segundo setor e terceiro setor. O primeiro setor (setor público) é aquele que é composto pelos meios de produção, cuja posse e gestão pertence ao Estado. O segundo setor (setor privado) é composto pelos meios de produção que pertencem à iniciativa privada, e o terceiro setor (setor social ou corporativo) é constituído por entidades sem fins lucrativos, não governamentais, que desenvolvem a sua atividade para a prossecução de interesses públicos e coletivos (Campos, 2013).

Em Portugal, a evolução do Terceiro Setor encontra-se fortemente ligada a épocas marcantes da história do país. Assim como em outros países, em Portugal, os primórdios do Terceiro Setor surgiram ligados à Igreja. No entanto, o seu surgimento apresenta um aspeto diferenciador relativamente a outros países da Europa, o de ter sido fortemente marcado por uma ausência de afastamento entre a Igreja e o Estado. Desde o século XII que se ouve falar em organizações associadas à Igreja, aos valores cristãos, e aos fundamentos das Obras de Misericórdia, nomeadamente “hospedarias, gafarias e mercearias”, que foram unidas a misericórdias a partir do século XV. Na sequência de uma reforma assistencial, estas organizações foram-se espalhando pelo país, o que levou a que a história do Terceiro Setor ficasse ligada à expansão das misericórdias e à sua forte relação com a Igreja e com o Estado (Almeida V. , 2011, p. 85).

Em Portugal, outro fator que revela que o poder religioso sempre assumiu um papel preponderante na vida social diz respeito à falta de uma tradição liberal no país. Existiram, durante o século XIX, inúmeras tentativas falhadas de implementação do liberalismo por golpes dogmáticos e absolutistas. Apesar de a fase da industrialização ter ocorrido tardiamente no país, foi nesta altura que se expandiu o movimento mutualista ligado a setores da educação, da saúde, das atividades culturais, e ao crédito (Almeida V. , 2011).

Em 1910, deu-se a implementação da 1ª República que, apesar de adotar princípios liberais e democráticos, foi substituída, em 1926, por uma ditadura que teve um período de vigência de 48 anos. Este período assinalado por “um mercado fortemente regulado, um setor

financeiro centralizado e uma industrialização baseada em baixos salários e na baixa qualificação da mão-de-obra” originou assimetrias e desigualdades sociais (Almeida V. , 2011, p. 86).

Foi neste seguimento, que surgiram os sindicatos corporativistas e criadas as Casas do Povo e as Casas dos Pescadores que, apesar de serem associações corporativas, atuavam juntamente com a Igreja e regiam-se por valores autoritários, nacionalistas e ditatoriais (“*Deus, Pátria e Família*”). Assim, durante esta época, a proteção social ficou marcada por uma ação meramente assistencialista e caritativa (Almeida V. , 2011, p. 86).

Com a queda do Estado Novo, em 1974, Portugal entrou num período democrático e, em 1986, entrou na União Europeia, tendo estes acontecimentos levado a alterações na vida social, económica e política do país. No ano de 1979, foi criado um Sistema Nacional de Saúde (SNS) pelo Estado e, desde essa altura, houve um desenvolvimento e uma expansão do Terceiro Setor através de “uma aliança público/privado” (Almeida V. , 2011, p. 87).

Desde a Constituição de 1976 e a publicação do Código Cooperativo em 1980 que se reconhece a importância deste setor, havendo uma multiplicação de movimentos corporativos e associativos direcionados para novas questões como: a melhoria das condições de trabalho e de habitação; melhoria nas condições de ensino e de educação especial; apoio à infância e à toxicodependência; e proteção na terceira idade (Almeida V. , 2011).

O Estado, desde essa altura e até aos dias de hoje, passou a ser o principal financiador das políticas sociais e todas estas circunstâncias levaram ao crescimento significativo do setor nas últimas décadas (Almeida V. , 2011).

Assim, podemos dizer que devido à forte ligação histórica de Portugal com o catolicismo, é evidente a sua influência neste setor, verificando que grande parte das instituições, ainda hoje, são regidas por princípios como o mutualismo, a solidariedade e a cooperação (Campos, 2013).

A expressão “Terceiro Setor” foi proferida pela primeira vez, em 1979, por J. Gaudin e J. Delors e teve uma utilização crescente desde os finais dos anos 90. *Third Sector* é a designação utilizada nos Estados Unidos para o setor, sendo também um termo internacionalmente usado.

De acordo com Vitolini (2003), citado por Campos (2013), o Terceiro Setor:

Consiste no conjunto de actividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objectivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na protecção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal. (p. 27)

Já segundo Pereira (2013), citado por Braga, D. Silva e F. Silva (2018):

As instituições do terceiro setor são instituições civis de qualquer origem, tais como instituições religiosas, entidades de assistência social, comunitárias, organizações não governamentais (ONG), institutos, fundações empresariais e entidades de benemerência, entre outras. (p. 4)

As entidades do Terceiro Setor são aquelas que desenvolvem serviços privados sem fins lucrativos e com fins públicos, e a sua responsabilidade social varia conforme as necessidades do seu público-alvo e da sociedade onde estão inseridas. Estas entidades enfrentam desafios e exigências cada vez maiores e, por essa razão, devem possuir uma gestão holística e sistémica de modo a executarem serviços de qualidade para a população e a conseguirem adaptar eficientemente aos recursos existentes (Braga, Silva, & Silva, 2018).

Neste sentido, na perspectiva de Quintão (2004), o Terceiro Setor pode ser definido como:

O conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos –, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado. (p. 2)

Desta forma, foi criado o Triângulo de Evers, como uma ferramenta para localizar o lugar estrutural deste setor, uma vez que, segundo Evers, o Terceiro Setor se situa no espaço vazio existente entre o Mercado, o Estado e a Comunidade (Almeida V. , 2011). É, adicionalmente, um conceito muito utilizado no campo ocupado pelas Ciências Sociais, que caracteriza uma realidade social complexa e diversificada, estando associado aos domínios da intervenção social e da investigação científica (Quintão, 2004).

As entidades do Terceiro Setor assumem o papel de agentes de transformação social, na medida em que o que rege a atuação destas entidades – a sua missão –, e motiva os seus colaboradores é o facto de atuarem tanto para o bem-estar individual como para o bem-estar coletivo. Para além desta característica distintiva, o Terceiro Setor também se diferencia dos restantes setores por possuir missões e valores diferentes e, pelo facto, de a obtenção do lucro não ser a motivação e o principal objetivo das entidades que o constituem, configurando-se como entidades sem fins lucrativos.

Embora o Terceiro Setor não seja tão antigo quanto os outros dois setores, possui uma enorme relevância para a sociedade, existindo diversas nomenclaturas para o designar, tais como: Economia Social; Setor Não Lucrativo; Organizações Sociais; Organizações da Sociedade Civil; Organizações Sem Fins Lucrativos; entre outras (Sacilotto, 2015).

Em 2013, a Assembleia da República criou a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013) que consiste numa lei geral que veio reconhecer o setor da economia social ao nível jurídico e legal, destacando as entidades integrantes, os seus princípios orientadores, o seu estatuto fiscal, a sua organização e representação, bem como as medidas gerais que as orientam (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, 2013).

Ao nível europeu, a *Social Economy Europe* é a associação que representa o setor da economia social, regendo-se pelos seguintes princípios, nomeadamente:

- Primazia do indivíduo e do objetivo social sobre o capital;
- Adesão livre e voluntária;
- Controlo democrático pelos seus filiados (exceto as fundações, que não possuem membros associados);
- Conjugação dos interesses dos filiados ou utilizadores com o interesse geral;
- Defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade;
- Autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos;
- Afetação da maior parte dos excedentes à consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável e à prestação de serviços de interesse para os filiados ou de interesse geral (International Centre of Research and Information on the Public, 2017, p. 6).

O Terceiro Setor diz, em síntese, respeito ao conjunto de entidades constituídas por cinco características fundamentais:

- Organizadas, ou seja, que possuem uma determinada realidade institucional e uma estrutura organizacional interna que pode ser apresentada com base em um organograma;
- Privadas, ou seja, estas entidades são não governamentais, estando separadas do governo. No entanto, isto não as impede de usufruir de apoios e subsídios dele

provenientes;

- Sem fins Lucrativos, isto é, as organizações do terceiro setor não são regidas por objetivos comerciais e não têm como principal objetivo a obtenção de lucros nem a sua distribuição pelos proprietários e constituintes. Os lucros obtidos num determinado ano são reinvestidos na própria organização e na sua missão;
- Autogoverno, isto é, as organizações sociais são autónomas e autogovernadas, devendo deter condições para controlar e praticar as suas atividades conforme procedimentos de governação interna;
- Trabalho de Voluntariado, isto é, a atuação destas organizações é desenvolvida com o apoio de uma significativa participação voluntária (Sacilotto, 2015, p. 5).

Em Portugal, a necessidade de atuar na área social tem vindo constantemente a aumentar devido às transformações económicas, políticas, sociais e culturais que ocorrem na sociedade. Atualmente, o Terceiro Setor engloba diversos tipos de entidades, tais como: Associações; Associações Desportivas; Fundações; Centros Sociais e Paroquiais; Associações Mutualistas; Associações de Bombeiros Voluntários; Cooperativas; ONGD (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento); Misericórdias; Associações Culturais e Recreativas; Cooperativas de Solidariedade Social, e; IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) (Sacilotto, 2015, p. 6).

Relativamente à sustentabilidade das entidades do Terceiro Setor, esta, depende, na maior parte das vezes, do financiamento externo, nomeadamente do governo, da igreja, de empresas, de organizações internacionais, de organizações nacionais, e de donativos oriundos de particulares que apoiam e se identificam com a organização.

As Organizações do Terceiro Setor ou Organizações Sociais (OS) apresentam, cada vez mais, relevância quer a nível regional e nacional, quanto a nível mundial, visto que consistem numa expressão organizada da sociedade civil de atuação na área social, cujo objetivo, para além de contribuir para o bem-estar social e para a melhoria da qualidade de vida dos sujeitos da sua esfera de intervenção, provoca transformações nas atitudes, valores e nos comportamentos, tanto nos indivíduos como na comunidade em geral.

De uma forma mais simplificada, o Terceiro Setor diz respeito ao conjunto de entidades sem fins lucrativos, de carácter não governamental, e com fins de interesse público, que visam complementar a atuação do Estado, tanto pelo fornecimento de assistência como pela criação

de respostas sociais para fazer face à diversidade de problemáticas existentes na sociedade. Sendo composto principalmente por Misericórdias e IPSS (Sacilotto, 2015).

### **II.1.1 – As Organizações Sociais com o Estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social**

As Organizações Sociais (OS) pertencem ao Terceiro Setor e podem ser de diversos tipos e em grande diversidade. Neste sentido, e para realizar uma adequada investigação no que concerne à temática escolhida, optaremos em estudar o tema nas Organizações Sociais que apresentam o Estatuto de IPSS no distrito de Viseu.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) surgiram no país através da Constituição de 1976, e são instituições “constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos” (Instituto da Segurança Social, 2014, p. 4).

As IPSS são instituições sem fins lucrativos que visam dar resposta a situações de carência e vulnerabilidade social, sendo instituições que não são administradas pelo Estado e que promovem valores como a solidariedade, a justiça, a igualdade e a equidade social no campo da saúde, da educação, da habitação e da proteção social (Instituto da Segurança Social, 2014).

Consistem em organizações que prestam serviços cuja finalidade é a integração social de indivíduos/famílias necessitadas, podendo atuar em áreas como:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Apoio à integração social e comunitária;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;

- Resolução dos problemas habitacionais das populações (Instituto da Segurança Social, 2014, p. 4).

As IPSS assumem uma grande importância na melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e da própria sociedade, assumindo a sua atuação uma enorme relevância na economia dos países. O Estatuto das IPSS foi aprovado em 25 de fevereiro de 1983, através do Decreto-Lei nº 119/83. Atualmente, para definir o estatuto, vigora o Decreto-Lei nº 172-A/2014, que refere as condições e os requisitos necessários para que as instituições sejam consideradas Instituições Particulares de Solidariedade Social e, conseqüentemente, gozem dos seus direitos e deveres (Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, 2014).

As IPSS fornecem vários apoios e respostas sociais à população no sentido de promover o bem-estar dos sujeitos-foco da sua intervenção, trabalhando em colaboração com o Estado, de modo a dar resposta aos problemas sociais e às situações de crise e de emergência social onde estão inseridas.

Relativamente às formas jurídicas, as IPSS podem ser de duas naturezas – associativa ou fundacional. As de natureza associativa correspondem às:

- Associações de Solidariedade Social;
- Associações de Voluntários de Ação Social;
- Associações de Socorros Mútuos ou Associações Mutualistas;
- Irmandades da Misericórdia (Instituto da Segurança Social, 2014, p. 4).

Quanto às instituições de natureza fundacional, estas podem ser:

- Fundações de Solidariedade Social;
- Centros Sociais Paroquiais ou institutos concedidos por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas (Instituto da Segurança Social, 2014, pp. 4, 5).

As IPSS assumem o papel de agentes da economia social, adotando um carácter mais humanista e atuando da forma mais favorável para os cidadãos. São organizações que possuem uma elevada importância tanto a nível social como económico, pois desenvolvem uma diversidade de respostas sociais que permitem melhorar as condições de vida dos indivíduos e contribuem para o desenvolvimento nacional (Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, 2014).

## II.2 – Gestão de Recursos Humanos

O surgimento do conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) é muito recente e muitos autores consideram que é procedente da Administração de Pessoal (Macedo, 2018).

Numa organização ou empresa, os recursos humanos são os colaboradores que exercem tarefas e funções, sendo vistos como o próprio “motor e cérebro” da instituição. Na atualidade, a GRH baseia-se na ideia de que a atuação dos recursos humanos influencia o desempenho e a *performance* das organizações, sendo que uma eficiente GRH deve relevar a satisfação e a motivação dos recursos humanos para que a organização consiga alcançar bons resultados (Macedo, 2018, p. 9).

Atualmente, as organizações deixaram de considerar as pessoas como simples recursos e passaram a considerá-las como indivíduos que possuem atitudes, crenças, valores e objetivos singulares, que devem ser considerados pelas organizações no momento do delineamento das metas e objetivos organizacionais (Macedo, 2018).

Ao longo dos anos, a GRH tem sofrido alterações devido a transformações que vão ocorrendo no mercado e no ambiente das organizações.

O aparecimento da Revolução Industrial desencadeou um novo padrão de trabalho que consistia na existência de inúmeros trabalhadores em condições de trabalho precárias, regidos por uma produção massificada, sem períodos de descanso diário e semanal, e onde predominava o trabalho infantil. O comportamento dos trabalhadores era controlado pelo recurso à punição que consistia em sanções físicas, multas, e até despedimento direto, não existindo segurança social ou outros sistemas de proteção social que os apoiasse, conduzindo-os à miséria imediata (Machado, et al., 2014).

Durante esta fase, o princípio que orientava o funcionamento das empresas era o princípio da sobrevivência do mais forte, e a “gestão” dos proprietários, sem formação, era baseada em experiências e intuições, e na estipulação da ordem e da disciplina. A relação com os trabalhadores resumia-se ao pagamento dos salários, existindo uma ausência de preocupação para com o bem-estar dos trabalhadores em detrimento da preocupação com a sua eficácia (Machado, et al., 2014, p. 89).

No sentido de modificar esta conduta surgiram movimentos de cariz social que reformularam a abordagem adotada e permitiram que alguns empregadores desenvolvessem ações e planos para proporcionar bem-estar aos seus trabalhadores. Neste sentido, aparecem pela primeira

vez os “*welfare officers*” que consistiam em trabalhadores responsáveis por velar pela melhoria das condições habitacionais e laborais dos restantes trabalhadores, fornecendo auxílio aos funcionários incapacitados (Machado, et al., 2014, p. 89). Em 1910, esta designação é substituída pela *Employment Management* (“gestão de emprego”) (Machado, et al., 2014, p. 90).

Relativamente à evolução da função de administração dos Recursos Humanos (RH), esta, encontra-se dividida em quatro fases: a Administração do Pessoal; a Gestão de Pessoal; a Gestão dos Recursos Humanos, e, por último; a fase da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.

A fase da Administração do Pessoal foi a primeira, e decorreu entre o final do século XIX até 1960, coincidindo com as teorias organizacionais clássicas (Taylorismo e Fordismo) e subsequentemente com o Movimento das Relações Humanas. Nesta fase, a função era essencialmente centralizada e existiam serviços especializados nas organizações, destinados ao tratamento de questões sociais, nomeadamente às questões disciplinares, às remunerações e às recompensas. Estes serviços tinham como objetivo levar ao cumprimento da legislação e das regras internas, e as práticas de gestão limitavam-se ao recrutamento e à formação, efetuada em centros de aprendizagem concebidos para fazer face à falta de mão-de-obra que se verificava em consequência das duas grandes guerras mundiais (Serrano, 2010). Assim, nesta fase, a função de GRH centrava-se na gestão dos assuntos administrativos (recrutamento e pagamento dos salários) e, posteriormente, da formação básica (Macedo, 2018).

Após a II Guerra Mundial assistiu-se ao surgimento de multinacionais e, em 1950, foram desenvolvidos os serviços de pessoal (“pessoal administrativo com formação jurídica encarregue de fazer cumprir a lei”) e a legislação social começou a preocupar-se com a satisfação e a motivação dos trabalhadores (Serrano, 2010, p. 9).

Neste contexto, o trabalho nas organizações ainda era produzido sob os princípios de Frederick Taylor, sendo que os problemas dos trabalhadores eram da responsabilidade das chefias, e geridos consoante a experiência destas mesmas chefias e através da imposição de regulamentos e de disciplina, sendo os trabalhadores vistos como um gasto a reduzir (Serrano, 2010).

A fase da Gestão de Pessoal ocorreu entre os anos 60 e os anos 80, e ficou marcada como a entrada num paradigma mais qualitativo da GRH em alternativa ao paradigma quantitativo

da fase anterior. Nesta fase, a função do pessoal tem como foco as preocupações humanistas e a motivação dos trabalhadores.

Durante esta época surgiram mudanças ao nível da mão-de-obra e ao nível da conceção do trabalho, devidas, principalmente, ao aumento dos níveis de escolaridade, às alterações dos valores e às transformações na sociedade. Estas alterações levaram também à aproximação dos parceiros sociais, nomeadamente entre as associações profissionais e os sindicatos (Serrano, 2010). É nesta fase que surgem as Direções de Pessoal e uma visão mais modernizada da função de GRH, que tem como finalidade o desenvolvimento dos trabalhadores, assim como o aumento da sua motivação tendo em vista o aumento da produtividade das empresas. Deste modo, a participação e a formação dos trabalhadores assumem extrema importância, bem como a rotação do trabalho, e o enriquecimento e alargamento das tarefas (Serrano, 2010). Passou a existir uma visão diferente face aos trabalhadores, que deixaram de ser vistos como um custo para as empresas e passaram a ser reconhecidos como um recurso, vigorando a consciência de que são os trabalhadores que contribuem para melhorar o funcionamento das organizações.

Para Bouchez (2005), citado por Serrano (2010), esta abordagem da GRH firmou-se em três pilares:

1. Centralização – preocupação pela uniformização das técnicas e do *status* dos trabalhadores (escolaridade e qualificações), e pelo controlo da legislação e dos regulamentos;
2. Racionalização – preocupação pela adoção de técnicas fechadas e bem definidas (recrutamento, remuneração, formação, etc.), divididas consoante o *status* e o trabalho;
3. Profissionalização – preocupação pelo desenvolvimento de competências e conhecimentos profissionais e universais.

Podemos verificar que, no decurso do século XX, houve uma evolução na função da GRH culminando, na década de 1980, na fase da Gestão dos Recursos Humanos. Nesta fase, a função de GRH depara-se com o desafio de dar resposta a transformações no mercado dos produtos, no mercado de trabalho, mudanças ao nível das expectativas dos clientes e dos trabalhadores, desafios ao nível dos processos de gestão, novas formas de trabalho e desafios na utilização de novas tecnologias nas organizações.

Ao contrário da Gestão do Pessoal, a Gestão dos Recursos Humanos assume um carácter mais estratégico e, devido às alterações contextuais supramencionadas, houve a intensificação da importância dos dirigentes para as organizações, passando a existir um aumento no interesse das suas funções e tarefas e um aumento no investimento de métodos de seleção dos mesmos (Serrano, 2010). Desse modo, foram criadas novas práticas de recrutamento, de formação, de requalificação profissional e de gestão dos grupos e dos trabalhadores.

Atualmente, a abordagem contemporânea da função é a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, desenvolvida a partir da década de 90, na qual as empresas utilizam todos os recursos existentes para enfrentarem a multiplicidade de desafios que lhes são colocados, tais como: económicos; tecnológicos; políticos, e; sociais. Esta fase dá ênfase ao desenvolvimento dos trabalhadores, uma vez que os considera como recursos essenciais e estratégicos para o futuro das empresas, e nos quais, as mesmas, devem investir (Serrano, 2010).

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) é de índole mais individual e qualitativa, dando grande importância ao desenvolvimento de competências nos trabalhadores das organizações ou de empresas. O conteúdo dos trabalhos sobrepõe-se à quantidade de emprego, e a gestão de competências visa levar à adaptação dos trabalhadores e da própria organização face às mudanças constantes, bem como ao desenvolvimento da polivalência no pessoal, à obtenção de competências essenciais para o enriquecimento das funções/tarefas, e à prevenção da exclusão (Serrano, 2010).

Assim, a partir de 1990 houve um aumento de desafios que levaram à criação de novas lógicas de GRH e à descentralização das organizações no que concerne ao poder de informação e de decisão. Desta forma, de acordo com Peretti (1998), citado por Serrano (2010), as novas lógicas de GRH priorizam práticas de personalização, mobilização, adaptação, antecipação e partilha (Serrano, 2010).

Durante a evolução da GRH, a função passou por vários modelos que coincidem com o surgimento das fases anteriormente referidas, tais como: o Modelo Weberiano de Gestão de Recursos Humanos; Modelos Normativos de Gestão de Recursos Humanos (modelo *Hard* e o modelo *Soft*<sup>1</sup>); Modelos de Gestão Macroeconómica dos Recursos Humanos (modelo tipo

---

<sup>1</sup> No Modelo *Hard* o recurso é visto como um “custo” (instrumentalismo e utilitarismo) e no Modelo *Soft* o recurso humano é visto como algo a investir (humanismo e desenvolvimentista) (Serrano, 2010, p. 28).

I – adaptação passiva e defensiva do pessoal; modelo tipo II – ativação e mobilização do mercado interno de recursos humanos, e; o modelo tipo III – flexibilidade parthenarial e mutual); e Modelos Contingenciais de Gestão de Recursos Humanos (Serrano, 2010).

**Tabela 1. Síntese da Evolução da Função de Gestão de Recursos Humanos**

<b>Fase</b>	<b>Teoria Organizacional</b>	<b>Principal Foco</b>	<b>Práticas-Chave</b>
<b>Administração de Pessoal (fim do século XIX até 1960)</b>	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, formação (treino), remunerações, recompensas (prémios) e questões disciplinares
<b>Gestão de Pessoal (1960-1980)</b>	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Crítérios de recrutamento, formação de chefias, gestão de carreiras, participação e comunicação informal
<b>Gestão de Recursos Humanos (1980-1990)</b>	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes, animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de modalidades, recrutamento e internacionalização de RH
<b>Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990- )</b>	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização, Adaptação, Mobilização, Partilha e Antecipação

**Fonte:** Serrano, 2010

A GRH assume um papel fundamental para as organizações e a sua evolução tem acompanhado a da sociedade em geral, ajustando-se às suas visões e necessidades. A GRH evoluiu bastante nas últimas décadas ao nível da designação, intervenção, e importância para a organização, sendo atualmente importantíssima para o desenvolvimento das atividades da mesma (Macedo, 2018).

A Gestão de Recursos Humanos tem evoluído ao longo das décadas com base em teorias organizacionais (taylorismo, abordagens sistémicas, relações humanas, ...) e em teorias comportamentais (satisfação, motivação, liderança, participação, trabalho em equipa, poder, ...) (Neves & Gonçalves, 2009).

Existe uma enorme diversidade de definições de Gestão de Recursos Humanos (GRH), propondo, por exemplo, ser:

Uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais. (Storey, 1995, p. 5)

Podemos também definir Gestão de Recursos Humanos como “um conjunto de ações conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 9).

A GRH é um processo que passa pelo planeamento, organização, direção e controle do recrutamento, seleção, formação, das recompensas e prémios, da avaliação do desempenho individual e de equipa, no sentido de alcançar tanto os objetivos pessoais como os organizacionais, assim como a satisfação dos trabalhadores, e a eficácia e eficiência da organização (Machado, et al., 2014).

Os Recursos Humanos (RH) são responsáveis por pôr em prática as atividades das organizações, enquanto a GRH se traduz na coordenação dos RH de acordo com a função/tarefa que estes desempenham. A GRH caracteriza-se como um processo de gestão dos trabalhadores que apresenta duas finalidades: garantir a eficácia da atuação dos trabalhadores para obtenção do maior lucro e assegurar a atribuição de recompensas e benefícios consoante o desempenho e a produtividade dos mesmos (Macedo, 2018).

Ulrich (1997,1998) defendeu que existem quatro papéis essenciais de GRH que os gestores devem adotar, sendo eles:

- Parceiro estratégico – consiste na definição de estratégias de GRH que devem estar em conformidade com a estratégia da própria organização;
- Agente de mudança – o GRH deve fornecer apoio e auxiliar nos processos de mudança;
- Especialista administrativo – deve desenvolver e aplicar métodos e processos rigorosos e eficientes;
- Campeão dos colaboradores – deve compreender e acompanhar os colaboradores, fazer face às suas necessidades específicas e gerir questões, tanto de curto como de

médio e longo prazo. Ex: apoio social, questões disciplinares *coaching*, gestão de conflitos, etc (Machado, et al., 2014, pp. 103, 104)

Através da reflexão que temos vindo a realizar, verificámos que a função de GRH passou por várias fases de evolução, existindo na fase atual algumas práticas de gestão de recursos humanos que devem ser evidenciadas (Cf. Figura 1).



**Figura 1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à prática de Recrutamento e Seleção, esta, é a primeira, e consiste na definição das informações acerca da função disponível para contratação. No processo de recrutamento, a organização transmite ao mercado a disponibilidade de determinado cargo com funções específicas. O Recrutamento pode ser de dois tipos: interno ou externo. O recrutamento interno ocorre quando há uma vaga disponível na organização e existem pessoas dentro da mesma com capacidade para preenchê-la, enquanto o recrutamento externo ocorre fora da organização, sendo a vaga disponível preenchida por pessoas que lhe são estranhas. Por outro lado, o processo de seleção consiste na escolha do candidato adequado para desempenhar o cargo disponível, existindo a comparação dos candidatos tendo em conta os requisitos necessários para a realização da função e as capacidades e competências por eles demonstradas face às técnicas de seleção (ex.: entrevistas, testes psicotécnicos, provas de conhecimento, dinâmicas de grupo, etc.) (Macedo, 2018).

Quanto ao Acolhimento e Integração, estes ocorrem após a admissão do candidato, e englobam ações como: apresentação aos diretores da organização; visita às instalações; fornecimento de informações sobre a respectiva função e sobre os direitos e deveres do trabalhador na organização, entre outros. O processo de acolhimento corresponde ao processo de integração do novo colaborador na organização, no qual as chefias e os colegas de trabalho têm uma enorme relevância. É importante salientar que esta é uma fase importante para o estabelecimento do novo colaborador na organização, uma vez que a ausência de condições de integração/socialização pode levar a sentimentos de desconforto, insatisfação e discriminação no novo colaborador. Uma ferramenta imprescindível para a GRH é o Manual de Acolhimento da organização que também permite facilitar o processo de acolhimento/integração (Macedo, 2018).

Relativamente à Avaliação de Desempenho, esta prática consiste na avaliação do trabalho realizado pelo colaborador durante um determinado período de tempo. É um processo complexo no qual o desempenho do colaborador é controlado e analisado, de modo a melhorar a sua produtividade e o seu desempenho, permitindo a rentabilidade do posto de trabalho e da própria organização (Macedo, 2018).

Por último, o Sistema de Recompensas é uma prática importante tanto ao nível da satisfação como ao nível da motivação do colaborador. Refere-se à atribuição de benefícios materiais ou imateriais ao colaborador, de acordo com o seu nível de desempenho (Macedo, 2018).

### **II.3 – Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais**

As organizações são compostas por pessoas que são o fator-chave para o seu sucesso. O Capital Humano é fundamental nas organizações sociais, sendo um ativo intangível que pode ser utilizado para a criação de valor, correspondendo a todos os trabalhadores da organização e às suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, que são determinantes para o sucesso da organização.

Os mercados e o meio envolvente sofrem constantemente mudanças que podem afetar e levar ao sucesso ou insucesso das organizações. Neste sentido é essencial que o capital humano seja flexível e tenha capacidades de adaptação e de inovação, devendo os recursos humanos constituir-se numa preocupação central para os gestores e para as organizações (Sacilotto, 2015).

Os RH desempenham um papel crucial na dinâmica e na competitividade da organização, sendo também um fator importante para o seu desempenho e sucesso. Nos dias de hoje, as pessoas nas organizações deixaram de ser consideradas como “simples recursos”, passando a ser vistas como a força e o motor das organizações, devendo ser considerados os seus valores, as suas aspirações e crenças, e os objetivos individuais, sendo que os objetivos da organização devem ser definidos considerando os objetivos individuais dos colaboradores (Macedo, 2018).

Os colaboradores assumem um papel extremamente importante nas organizações, sobretudo nas OS, uma vez que são recursos cruciais para a prestação dos serviços fornecidos por este tipo de organizações. Neste seguimento, uma preocupação central, que deve ser ponderada e analisada pelos gestores de RH, diz respeito à qualificação contínua e à flexibilidade dos colaboradores, uma vez que são serviços com um enorme grau de exigência, imprevisibilidade e complexidade (Macedo, 2018).

As OS prestam serviços de proteção e de apoio social à comunidade, sendo o Estado o seu principal financiador. Devido às alterações políticas que foram ocorrendo, estas organizações passaram a assumir a responsabilidade pela sua sustentabilidade, bem como pelo seu financiamento, levando, conseqüentemente, ao aumento da competitividade entre as entidades deste setor. A crescente competição requer que as organizações tenham uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças e inovações do mercado, sendo imperativo que detenham modelos de gestão eficientes para se destacarem, e diminuam a sua dependência relativamente aos financiamentos públicos (Macedo, 2018).

Devido aos desafios e às crescentes exigências que as organizações sociais atualmente enfrentam, é necessário que apresentem uma boa GRH que priorize a gestão de conflitos, a motivação, a satisfação dos colaboradores e dos *stakeholders* (ou partes interessadas), a inovação, a aprendizagem contínua e a cultura organizacional, de modo a enfrentar da melhor forma a competitividade e atingir os resultados desejados (Macedo, 2018).

Para Akingbola (2006), citado por Fernandes (2011), os RH correspondem a uma parte bastante relevante da organização, e a GRH é fundamental em qualquer organização, principalmente nas OS devido a três motivos:

- a) Devido à natureza dos serviços que são fornecidos pelas OS, que dificulta e, em muitas situações, impossibilita a substituição dos trabalhadores por máquinas, sendo

estes um importante instrumento para a realização das atividades e a atuação das organizações sociais;

- b) Devido à motivação dos trabalhadores, que neste tipo de organizações se encontra ligada à missão, à visão e aos valores da própria organização, bem como à possibilidade de realizar o bem. Este motivo pode condicionar também o recrutamento dos colaboradores e a sua permanência;
- c) Devido à indispensabilidade e ao valor da atuação deste tipo de organizações na sociedade e para com os indivíduos/famílias mais carentes e fragilizadas, sendo os colaboradores os recursos e os parceiros primordiais na estratégia destas organizações.

Em suma, uma boa GRH é essencial para a estratégia e para os objetivos das organizações, quer lucrativas quer sem fins lucrativos. Ora, devido à especificação e singularidade da atuação das OS, a GRH desempenha uma importância acrescida, pois a sua função é vital para o funcionamento e desempenho das atividades destas organizações (Macedo, 2018).

É necessário indicar também que podem existir divergências, hostilidades e conflitos entre os recursos humanos, e, como tal, é necessário que para além de uma boa gestão de recursos humanos exista uma gestão desses conflitos, permitindo à organização, a continuação da sua atuação, atingir a produtividade, bem como preservar a estabilidade e harmonia internamente.

## **II.4 – O Conflito**

Conforme Berg (2012), a palavra conflito deriva do latim *conflictus* e tem como significado a existência de hostilidade entre duas ou mais pessoas, entre grupos ou forças contrárias.

O conflito consiste num estado contraditório de opiniões, ideias, interesses e pessoas divergentes e inconciliáveis, no entanto “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o sucesso pessoal e profissional” (Berg, 2012, p. 18).

De acordo com Chiavenato (2004), o conflito faz parte da natureza e das relações humanas, sendo inevitável, e traduz-se no contrário da colaboração e da cooperação. O conflito consiste numa interferência deliberada entre determinadas partes (indivíduos ou grupo), podendo esta interferência ser ativa ou passiva, sendo que é ativa quando existem obstáculos

ou impedimentos provocados por uma ação, e é passiva quando existe omissão ou deixa de se realizar alguma coisa.

Assim, o conflito é um processo que começa quando uma pessoa ou um grupo percebe que outra pessoa ou outro grupo vai interferir e afetar o seu interesse, ou que já o fez. Podendo concluir-se que para que exista um conflito é necessário que exista uma incompatibilidade entre indivíduos ou entre grupos.

Desta forma, para que exista um conflito é necessário que exista interação entre dois ou mais elementos (indivíduos, grupos, empresas, instituições, entre outros), a percepção da presença de objetivos, metas, interesses discrepantes, e a existência do sentimento de injustiça e de frustração por uma das partes envolvidas (Cordeiro & Cunha, 2018).

O conflito pode ser evidente em todas as áreas da vida social e pode ocorrer entre pessoas, grupos ou organizações, podendo existir, simultaneamente, entre mais de duas partes. A maioria dos autores que se dedicaram ao estudo desta temática concorda na inevitabilidade do conflito, pois, este, faz parte do relacionamento humano, e como nas organizações interagem diversas pessoas, com interesses, objetivos, capacidades e qualificações diferentes, estas estão mais vulneráveis à ocorrência de conflitos, sendo importante que as mesmas aprendam a lidar com eles, transformando-os em algo positivo e construtivo (Friedrich & Weber, 2014).

#### **II.4.1 – Causas dos Conflitos**

Um conflito pode ser originado por diversas causas, tais como: divergência de interesses; diferenças de objetivos e metas; diferenças de valores e crenças; contraste de ideias e métodos; devido a recursos materiais; oposições entre *status*; devido a preconceitos e estereótipos; entre outras.

Nas organizações, o conflito é um fenómeno constante, sendo que existem situações e ambientes que fomentam o seu aparecimento e a sua intensificação. Deste modo, é necessário entender quais os possíveis fatores ou causas que podem levar ao surgimento de conflitos nas organizações.

Segundo Berg (2012), as principais causas que podem estar por detrás de um conflito organizacional, são:

- Mudanças: estas ocorrem sobretudo devido a pressões no mercado e obrigam as

organizações a adaptarem-se às novas realidades. Normalmente, as mudanças são tecnológicas, estruturais ou comportamentais, visando o aumento da eficácia na procura de resultados, manter ou aumentar os lucros, reduzir custos, a atualização da organização, e o crescimento ou a continuidade da sua posição no mercado. As mudanças podem levar a reestruturações na organização, a demissões, e a provocar tensão, medo e resistência nos trabalhadores, sendo uma fonte de conflitos;

- Recursos limitados e escassos: a escassez dos recursos também pode levar ao surgimento de conflitos, uma vez que podem limitar o desempenho dos departamentos e dos colaboradores e tornar a organização menos competitiva. A limitação dos recursos pode levar à sobrecarga laboral e ao priorizar da ênfase no alcance das metas em detrimento da interação e do bem-estar dos colaboradores e das equipas de trabalho;
- Confronto entre metas e objetivos: a discordância e os conflitos entre os diretores, chefes de equipa e os departamentos são frequentes devido a metas e objetivos distintos que se confrontam por carência de comunicação e equilíbrio entre as áreas. Normalmente, o que está por detrás deste confronto é a ausência ou o imperfeito planeamento estratégico que, em muitas organizações, tende a priorizar processos e setores, descartando os objetivos individuais e a sua integração nas metas e nos objetivos organizacionais (Friedrich & Weber, 2014).

Outras causas que podem levar ao surgimento de conflitos organizacionais são: as diferenças de personalidade; a falta de comunicação por parte dos líderes e entre os colaboradores; a elevada competição no local de trabalho; a ineficiente liderança; os recursos compartilhados; a falta de planeamento, e; a interdependência de atividades e tarefas (Friedrich & Weber, 2014).

A natureza do conflito organizacional pode ser vista de acordo com três categorias: i) com origem no comportamento humano, que é o que origina a maior parte dos conflitos, pois cada indivíduo é único e possui sentimentos, pensamentos e reações diferentes e particulares; ii) com origem estrutural, dado que em organizações que possuem regras e procedimentos rígidos, bem como demasiada burocracia, existe a tendência a provocar conflitos desnecessários, e; iii) com origem externa, pois na maioria das vezes os conflitos podem surgir fora da organização, como tensões no mercado, problemas com outras entidades e com o governo (Berg, 2012).

M. Cunha, Rego, R. Cunha, Cardoso e Neves apresentaram, em 2016, no seu Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, alguns potenciais antecedentes do conflito que vão ao encontro das informações acima referidas (Cf. Tabela 2).

**Tabela 2. Potenciais Antecedentes dos Conflitos**

Escassez de recursos	Papel crescente das tecnologias de informação
Interdependência	Esteretótipos
Conflitos de responsabilidades/funções	Elevado número de participantes na decisão
Diferentes interesses/objetivos	Diversidade no local de trabalho
Complexidade organizacional	Emoções
Posturas agressivas	Favoritismos
Personalidades incompatíveis	Sistemas de recompensas assentes numa lógica de soma nula
Fracos desempenhos	Clima de desconfiança
Criticismos inadequados	Baixo nível de coesão do grupo
Diferenças culturais	Barreiras comunicacionais
Diferenciação funcional e hierárquica	Conflitos suprimidos ou não resolvidos
Políticas, regras e padrões não razoáveis e/ou ambíguos	Estratégias dominadoras
Pressões de tempo	Mudança de hierarquia tradicional par o trabalho baseado em equipa
Estilos de liderança e incumprimento de promessas	Excessiva centralização da informação

Fonte: Adaptado de Cunha et al, 2016

#### **II.4.2 – Tipos e Níveis de Conflitos**

Para que a organização possa identificar e gerir os conflitos é necessário ter conhecimento dos possíveis e diferentes tipos de conflitos. Na literatura, existem diversos autores com propostas de conceptualização distintas relativamente aos tipos de conflitos existentes.

Na perspectiva de Berg (2012), os conflitos são de três tipos, ou seja, pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal ocorre quando existem inquietações e desarmonia internas ao indivíduo com reflexo no contraste entre o que diz e o que faz, e o que pensa e

como age. Consiste na forma como o indivíduo lida consigo mesmo e está em confronto interno, podendo provocar *stress* e atritos consigo próprio. O conflito interpessoal existe quando dois ou mais indivíduos lidam com uma determinada situação de forma distinta, traduzindo-se em desavenças entre indivíduos. A maioria dos conflitos, quer dentro do contexto organizacional quer fora do contexto, são do tipo interpessoal, mesmo os provocados pelos processos organizacionais. Este tipo de conflito é considerado o mais difícil de se gerir. O autor refere, ainda, que dentro deste tipo de conflitos existe: o conflito intragrupal, ou seja, aquele que ocorre quando surge um desacordo num mesmo setor, área, etc; e o conflito intergrupalo, isto é, aquele que ocorre quando surge um desacordo entre setores e áreas diferentes. Por último, o conflito organizacional não surge devido ao confronto entre valores e princípios, mas manifesta-se devido às mudanças nas dinâmicas organizacionais, sobretudo as externas à organização.

Já de acordo com Chiavenato (2004), os conflitos podem ser do tipo interno ou externo. Dentro do interno, também designado como intrapessoal, estão presentes conflitos que surgem a partir de dilemas pessoais, por outro lado o conflito externo pode abranger vários níveis, tais como: interorganizacional, intra-organizacional, intergrupalo, intragrupal e interpessoal.

Outros autores referem que existem, de acordo com a sua origem, quatro tipos de conflitos:

- Intrapessoal – também designados por conflitos internos e são aqueles que ocorrem dentro do próprio indivíduo;
- Interpessoal – são aqueles que ocorrem entre duas ou mais pessoas dentro das organizações;
- Intraorganizacional – os conflitos ocorrem dentro da própria organização e, normalmente, envolvem a totalidade das partes;
- Interorganizacionais - são aqueles que se realizam entre organizações, como por exemplo pela procura de financiamentos externos, clientes, etc (Sobral & Capucho, 2019).

Como constatado, os conflitos podem ser de vários tipos, e de acordo com Lima (2014), é possível distinguir quatro níveis de gravidade ou intensidade dos conflitos, nomeadamente:

1. Conflito Latente – sucede quando os integrantes não têm a consciência da sua presença;

2. Conflito Percebido – sucede quando as partes envolvidas compreendem e têm a noção da existência do conflito, mas este não é manifestado;
3. Conflito Sentido – sucede quando os intervenientes procedem de modo competitivo devido à existência de uma ligação emocional;
4. Conflito Manifesto – sucede quando o conflito é identificado pelas partes implicadas e por terceiros. É aquele que é manifestado por via do comportamento de interferência ativa ou passiva por uma das partes ou por ambas (Sobral & Capucho, 2019).

**Tabela 3. Tipos de Conflitos**

<b>Âmbito</b>	<b>Tipos de Conflitos</b>
<b>Quanto à origem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrapessoal ou interno</li> <li>• Interpessoal</li> <li>• Interorganizacional</li> <li>• Intraorganizacional</li> </ul>
<b>Quanto à intensidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latente</li> <li>• Percebido</li> <li>• Sentido</li> <li>• Manifesto</li> </ul>
<b>Quanto ao efeito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcional               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tarefa</li> <li>○ Processo</li> </ul> </li> <li>• Disfuncional               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relacionamento</li> </ul> </li> </ul>

**Fonte:** Sobral & Capucho, 2019

Para que exista um crime é necessário que exista um conflito, no entanto um conflito não implica necessariamente a existência de um crime. Um conflito consiste no confronto que ocorre entre perceções diferentes acerca de uma situação, sendo que este não tem que ser negativo.

Assim, relativamente aos efeitos dos conflitos, estes podem ter um efeito funcional ou um efeito disfuncional (Cf. Tabela 3).

Os conflitos funcionais são vistos como conflitos construtivos uma vez que podem melhorar o desempenho das partes envolvidas no conflito e o desempenho do grupo de trabalho. Estes conflitos podem ser de dois tipos: de tarefa ou de processo. O primeiro refere-se aos objetivos e ao conteúdo do trabalho, levando ao aumento da interação no grupo, enquanto o segundo se refere ao modo de realização do trabalho, tornando-o mais eficiente. Os conflitos

construtivos ocorrem quando a resolução do conflito provoca satisfação e resultados positivos para todas as partes. Por outro lado, os conflitos disfuncionais são considerados como destrutivos, pois provocam consequências negativas ao nível do desempenho das partes envolvidas, acentuam as discrepâncias existentes entre elas, afetam a cooperação no grupo e têm impacto negativo na realização das tarefas. Os conflitos destrutivos são verificados quando a resolução do conflito provoca descontentamento num ou em ambos os intervenientes (Sobral & Capucho, 2019).

Um conflito pode não resultar em agressão e, embora o conflito esteja ligado ao confronto, um não pressupõe o outro. Porém, um conflito decorre segundo um processo evolutivo que, se não for analisado e resolvido no momento em que é exposto, pode agravar-se e causar mais *stress* e insatisfação às partes envolvidas, encarcerando-as. Neste sentido, os conflitos devem ser resolvidos no momento e, dependendo da gestão dos mesmos, podem trazer algo de positivo tanto para os intervenientes como para a própria organização.

### **II.4.3 – Vantagens e Desvantagens dos Conflitos**

Como temos vindo a referir no decorrer do trabalho, numa organização, os conflitos não têm de ser necessariamente negativos. Podem ser construtivos e benéficos, gerando efeitos positivos para a organização, como a mudança e a criatividade. O que leva a que um conflito seja positivo ou negativo e, conseqüentemente, possua vantagens ou desvantagens, corresponde ao modo como é gerido, ou seja, se há uma boa ou má gestão do mesmo. Neste sentido, uma boa gestão de um conflito pode provocar resultados positivos, enquanto uma má gestão de um conflito pode originar resultados negativos (Figueiredo, 2012).

É possível deduzir que todos os conflitos, independentemente dos seus tipos, provocam determinadas consequências, tanto para os indivíduos envolvidos na situação conflituosa como para própria organização (Santos, 2015).

De acordo com Chiavenato (2004), citado por Santos (2015), quando o conflito é positivo pode motivar o grupo para o desenvolvimento de práticas em conjunto no sentido de encontrar soluções para o problema. Por outro lado, quando o conflito é destrutivo, ou seja, origina resultados negativos, pode afetar o desenvolvimento da própria organização, levar ao surgimento de sentimentos de frustração, hostilidade e de tensão na realização das tarefas.

Os conflitos provocam vantagens quando são construtivos/funcionais, como por exemplo: incentivam a criatividade, a inovação e a mudança; melhoram o empenho dos colaboradores e a qualidade das decisões; despertam a curiosidade e o interesse no grupo; levam à reformulação das políticas e das regras na organização; estimulam a aprendizagem e o autoconhecimento; contribuem para a discussão de ideias e opiniões; permitem a libertação de tensões; permitem o desenvolvimento de capacidades; melhoram o companheirismo; e produzem um ambiente de autoavaliação (Figueiredo, 2012).

Por outro lado, os conflitos destrutivos/disfuncionais provocam desvantagens, nomeadamente: geram ansiedade, agressividade e violência; prejudicam o bom desempenho dos colaboradores, das equipas e da organização; dificultam a produtividade das pessoas; dissociam grupos; impedem o diálogo e a cooperação; provocam *stress* e desgaste a nível psicológico e emocional; provocam ressentimentos; impedem a realização das atividades e das tarefas, e; impedem a resolução harmoniosa do conflito (Santos, 2015).

Na Tabela 4, apresentamos alguns potenciais efeitos negativos e positivos do conflito.

**Tabela 4. Potenciais Efeitos do Conflito**

<b>Efeitos Negativos</b>	<b>Efeitos Positivos</b>
<b>Destrói a moral dos grupos e organizações</b>	Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte
<b>Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro</b>	É um antídoto contra o pensamento grupal
<b>Provoca decréscimo nos níveis de satisfação</b>	Permite reconhecer problemas ignorados
<b>Aumenta os níveis de tensão e stress, podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica)</b>	Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados
<b>Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças</b>	Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa duração
<b>Obstrui a cooperação</b>	Faculta a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte
<b>Empobrece o processo de coordenação do trabalho</b>	Pode induzir a motivação e energia necessárias à melhor execução das tarefas
<b>Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis</b>	Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias/soluções criativas e inovadoras para os problemas gerados pela turbulência ambiental

<b>Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros</b>	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)
<b>Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contendores)</b>	Facilita a inovação, a mudança e a adaptação
<b>Torna a organização numa “arena política completa”</b>	Cada contendor incrementa a sua identidade (individual, grupal, organizacional)
<b>Gera um clima paranoico</b>	Aumenta a lealdade e coesão no seio de cada grupo rival
<b>Suscita distorção na comunicação</b>	Pode facilitar a integração de interesses opostos
<b>Arruína a carreira de algumas pessoas</b>	Desafia o <i>status quo</i> . Torna o clima organizacional mais entusiasmante
<b>Aumenta os níveis de absentismo e turnover</b>	Permite libertar tensões
<b>Reduz o empenhamento organizacional</b>	Se for construtivo, pode gerar maior aceitação dos acordos e decisões
<b>Os líderes mudam de estilos de liderança participativa para estilos diretivos (no sentido de manter firmeza sobre o ambiente de trabalho)</b>	Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente. Reduz a preguiça social. Permite a aprendizagem
<b>Provoca impasses e atrasos no processo decisório</b>	Constitui uma oportunidade para as pessoas formarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. Ajuda-as a resolverem os seus conflitos internos (intrapessoais)
<b>Suscita a destruição do grupo</b>	Pode melhorar a qualidade das decisões (pois os vários aspetos da situação, riscos, custos, vantagens e desvantagens são debatidos)

**Fonte:** Cunha et al., 2016

É muito comum associar o conflito a algo negativo. Porém, os conflitos podem provocar efeitos negativos quando são ignorados, negados e mal compreendidos, podendo voltar a surgir. Em contrapartida, se estes forem analisados, compreendidos e bem resolvidos podem suscitar efeitos positivos, quer para as pessoas quer para a organização. Para tal, é necessário, que os gestores detenham capacidades para transformar conflitos negativos em algo positivo (Santos, 2015).

Segundo Cunha et al. (2016), existem duas observações importantes relacionadas com conflito, sendo elas: uma situação conflituosa pode reunir tanto vantagens como desvantagens, e a anulação de uma situação conflituosa é tão devastadora como o excesso de conflitos. Isto é, um elevado nível de conflitualidade pode resultar em múltiplos efeitos

negativos como *stress* e um clima destrutivo, contudo um baixo grau de conflitualidade pode provocar apatia, falta de empenho, desincentivo e estagnação.

Deste modo, percebemos que os conflitos em si não são prejudiciais. O conflito pode ser visto como uma oportunidade e o importante é lidar e gerir bem os conflitos de modo a que estes se tornem construtivos e não destrutivos.

Como já verificamos, a vida em sociedade pressupõe conflitos. É algo natural e é algo que pode levar ao enriquecimento e ao crescimento do indivíduo ou do grupo. Nas organizações, não se deve neutralizar o conflito, mas, sim, analisá-lo, percebê-lo e, acima de tudo, geri-lo. Quando há uma boa gestão do conflito, que pode ser realizada pelos próprios integrantes do conflito ou por uma terceira pessoa, este torna-se construtivo e positivo. Neste sentido, analisamos, de seguida, a gestão de conflitos, bem como os métodos, as práticas, as estratégias e os estilos que podem ser utilizados.

## **II.5 – A Gestão de Conflitos e a sua Importância nas OS**

Como verificámos, numa organização podem surgir vários tipos de conflitos, os quais devem ser geridos e resolvidos de forma eficaz e eficiente de modo a que não prejudiquem o funcionamento e a dinâmica organizacionais.

Mcintyre (2007) diz-nos que:

O conflito existe no local do trabalho não é um facto desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa “perda de controlo” sobre os seus empregados, sendo indicador que a organização não está a funcionar bem. Subsiste a ideia de que a existência de conflito numa equipa revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir. Assim, muitas organizações não querem admitir a existência de conflito sendo este visto como uma situação negativa. (p. 296)

Neste sentido, é cada vez mais importante gerir conflitos de forma construtiva para proporcionar aos colaboradores um bom ambiente no local de trabalho. Desta forma, para gerir um conflito é necessário, primeiramente, proceder à análise do conflito. Esta análise é, normalmente, realizada por uma terceira pessoa que aprecia a situação conflituosa em três partes: i) são analisadas as pessoas, isto é, os participantes no conflito (diretos ou indiretos), sendo considerados os seus pontos de vista, os seus sentimentos e o que pretendem; ii) é analisado o processo, nomeadamente como começou e evoluiu, se houve violência, a relação

entre os participantes, etc; iii) por fim, é analisado o problema em si. Ou seja, a análise do conflito passa por perceber como é que o conflito ocorreu e como é manifestado para poder ser gerido de forma eficiente (Santos, 2015).

Conforme refere Almeida (1995), perante uma situação de conflito, o gestor deve estudar três variáveis, nomeadamente: a natureza; os fatores implícitos, e; o estágio de evolução. A última variável apresenta-se dividida em 4 estágios: “Incubação; Consciencialização; Disputa; Eclosão” (Figueiredo, 2012, p. 57).

Assim, inicialmente, a gestão de conflitos compreende o diagnóstico do problema para depois se lhe aplicarem os mecanismos de intervenção adequados. A análise do conflito é um processo extremamente importante para a gestão do mesmo. Os gestores devem ter a consciência de que um conflito pode surgir em qualquer altura e que gerir conflitos corresponde, essencialmente, a gerir diferenças (Santos, 2015).

A Gestão de Conflitos consiste no conjunto de métodos, procedimentos e processos que têm como principal objetivo a resolução de situações conflituosas. Traduz-se na forma de diminuir os impactos negativos do conflito, tornando a situação conflituosa em algo positivo e vantajoso. A competitividade, a luta pelo poder, a luta pelo *status* e o desejo pelo êxito económico são alguns dos fatores que levam ao surgimento de conflitos.

Atualmente, a necessidade e a importância de gerir conflitos é cada vez maior, pois esta gestão visa proporcionar a existência de um ambiente organizacional agradável e, neste sentido, é fundamental que os gestores das organizações tenham consciência do que se passa nas suas próprias organizações (Figueiredo, 2012).

O conflito é transversal, é algo que sempre existiu no decurso da história da humanidade. É uma realidade incontornável devida às relações humanas. No entanto, o conflito, a sua perceção e gestão mudaram muito com o passar das décadas. No início do século XX, predominava uma Visão Tradicionalista do conflito, em que, o mesmo, era visto como um fenómeno negativo nas empresas e organizações. Devido às influências do Taylorismo, das teorias de Fayol e de Weber, o conflito assumia-se como um indicador da má administração de uma empresa ou organização, na qual a ausência de conflitos só seria possível através de procedimentos e regras claras, de uma hierarquia bem definida e de uma estrutura organizacional rígida. Nesta ótica, a preocupação residia, não na gestão, mas, sim, na prevenção do conflito (Jacob, 2011).

Nos meantes do século XX, através das teorias de Mayo, houve uma transformação em relação à visão clássica, na medida em que as ciências organizacionais passaram a dar uma maior ênfase aos conflitos e à necessidade de existir uma gestão de conflitos. Os interesses pessoais dos trabalhadores passaram a ser considerados pelas organizações e nos seus objetivos. Nas Teorias das Relações Humanas, a eficácia organizacional poderia ser alcançada pela alteração da estrutura social da organização através de uma melhoria na comunicação *feedback*, adesão de liderança democrática e participativa e, sobretudo, através da formação dos gestores, de modo a estarem mais aptos para resolver e atenuar os conflitos (Jacob, 2011).

A partir dos anos 70, a percepção do conflito como sendo algo negativo e prejudicial para as organizações foi questionada pelas Teorias Interacionistas, defendendo que a existência de discordâncias e dissensões, e, posteriormente, a sua gestão nas organizações, poderiam contribuir para um melhor desempenho e uma maior eficiência. Os conflitos passaram a ser objeto de estudo em inúmeras investigações, sendo que, na maior parte desses estudos, eram vistos como algo positivo, necessário, devendo ser cuidadosamente estimulados. Defendiam que a aplicação construtiva do conflito permitia não só o choque de ideias, como também o surgimento de novas soluções e estratégias mais adequadas para fazer face aos problemas, sendo a sua gestão crucial para a organização. Assim, segundo a visão interacionista, a inexistência de conflitos levaria a organização à estagnação e a ser incapaz de enfrentar desafios e mudanças (Jacob, 2011).

Os conflitos nas organizações são inevitáveis e, quando surgem, os elementos envolvidos são principalmente as pessoas (colaboradores), os grupos (as equipas, setores e departamentos), e os líderes.

A nível externo, os conflitos dizem respeito a conflitos entre clientes/utentes, parceiros, fornecedores, concorrentes, etc. A responsabilidade em gerir os conflitos que surgem entre as equipas e os colaboradores recai sobre os líderes, sendo, em muitos casos, o próprio gestor de recursos humanos, o gestor dos conflitos. Numa organização em que há uma boa gestão de recursos humanos há uma menor probabilidade de existirem conflitos organizacionais.

Os conflitos, como verificamos anteriormente, estão presentes em todas as áreas da vida do ser humano, mas sobretudo na área profissional. As organizações são um conjunto de pessoas que trabalham juntas para a prossecução de objetivos em comum e, desta forma, estão mais vulneráveis e propícias à ocorrência de conflitos. Neste sentido, a gestão de

conflitos desempenha um papel fundamental e crucial na vida das organizações, devendo ser corretamente realizada de forma a permitir resultados construtivos para a atuação nas e das organizações. Para existir uma boa gestão de conflitos é necessário que o gestor efetue um bom diagnóstico dos conflitos e que detenha conhecimentos, competências e capacidades para lidar com eles (Figueiredo, 2012).

Existem três Abordagens de Gestão de Conflitos que os gestores podem adotar, sendo estas:

- Abordagem Estrutural, ou seja, nos casos em que o conflito ocorre pela existência de recursos limitados, pela interdependência de recursos ou por percepções de diferenciação, o gestor pode agir sobre estes elementos para controlar mais facilmente o conflito;
- Abordagem de Processo, ou seja, os conflitos são induzidos através de alterações nos processos, que podem ser despoletados por uma das partes envolvidas no conflito, por pessoas externas ao conflito, ou por uma terceira parte. Pode ser realizada de três maneiras: através da desativação do conflito, em que uma das partes envolvidas escolhe a cooperação e é realizado um acordo; através da elaboração de uma reunião para resolução do conflito com as partes envolvidas, onde são discutidas as causas do conflito; ou através da colaboração, que ocorre depois das etapas anteriores, onde as partes envolvidas procuram uma solução vantajosa para ambas;
- Abordagem Mista, ou seja, esta abordagem utiliza tanto a abordagem estrutural como a de processo, e pode ser realizada pela atribuição de regras no sentido de restringir a ação dos indivíduos e acabar com os conflitos, ou através da contratação de pessoas integradoras que, enquanto terceiras partes na organização, ficam encarregues de auxiliar a procura de soluções para os conflitos que possam aparecer (Friedrich & Weber, 2014).

O conflito pode gerar tensões e desacordos dentro da organização, podendo também levar ao surgimento de transformações e a mudanças na mesma. Nesta linha de pensamento, a resolução de conflitos assume uma importância significativa para o funcionamento estrutural da organização e para a conceção dos objetivos que propõe.

## **II.5.1 – Métodos de Gestão e Resolução de Conflitos**

O conflito é entendido como um processo e, neste sentido, os gestores devem desenvolver ações assentes em metodologias que permitam não só a redução dos conflitos, como também a conquista de resoluções satisfatórias para todos os envolvidos (Santos, 2015).

Nas organizações, os líderes assumem um papel extremamente importante na gestão dos conflitos, devendo possuir “uma grande habilidade de negociação, que é uma característica muito importante nos líderes/gestores para administrarem as diferenças que surgem em qualquer situação no trabalho” (Cavalcante, 2020, p. 7).

Como referido anteriormente, gerir conflitos é tentar resolvê-los da melhor forma possível e pressupõe dois procedimentos: a resolução do problema e a tomada de decisão. A resolução do problema envolve o seu diagnóstico, a implementação de soluções e a avaliação dos seus resultados. A tomada de decisão está presente em todo o processo de gestão do conflito, estando ligada ao procedimento da resolução do problema (Figueiredo, 2012).

Existem vários métodos de gestão e resolução de conflitos, tais como: a negociação, a conciliação, a arbitragem, a mediação e os julgados de paz. A negociação, conciliação, arbitragem e a mediação são métodos de resolução de conflitos mais participativos e não vinculativos, sendo métodos cuja resolução ocorre de forma cooperativa, com uma maior rapidez e de modo mais aprazível comparativamente aos tribunais (Manning, 2010).

A Negociação consiste num processo no qual as partes envolvidas no conflito se esforçam para conseguir um acordo. Traduz-se num processo lento e informal que pressupõe a vontade de ambas as partes para resolver a situação de desacordo. Pode ou não envolver uma terceira parte, mas implica que as duas partes fiquem satisfeitas com a resolução. Este processo realiza-se em qualquer altura, nos vários domínios da vida privada, económica, social e organizacional (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Nas organizações, a negociação é um método que pode ser utilizado para a resolução de conflitos e pode ser aplicada em diversas situações. A negociação pode ser aplicada para a resolução de uma situação conflitual entre pessoas, mas também pode ser utilizada entre representantes de grupos, empresas, instituições e países (Santos, 2015).

Segundo Gestoso (2011), citado por Santos (2015), ao nível de interação, a negociação pode ser classificada em distributiva, integrativa e mista. A primeira é uma negociação de carácter mais competitivo no qual uma parte ganha e a outra parte perde, consistindo numa

negociação de ganhos/perdas. A negociação integrativa é caracterizada por ser uma estratégia cooperativa na qual se pretende obter uma solução que beneficie em simultâneo as duas partes. Por último, na negociação mista encontra-se a combinação de aspetos competitivos e aspetos cooperativos, existindo uma competição de ambas as partes no sentido de alcançar o acordo mais favorável, e, ao mesmo tempo, uma cooperação de ambas com vista a que outra também obtenha resultados proveitosos.

De acordo com Cunha et al. (2016), as negociações devem ser sempre de carácter integrativo e colaborativo, por forma a que sejam procuradas soluções que beneficiem todos os intervenientes.

Apesar de ser a primeira opção para a resolução, a negociação pode ser submetida a manipulações. Contudo, nem todos os tipos de conflitos podem ser resolvidos através da negociação, pois podem existir situações em que este método de resolução de conflitos não é o mais adequado nem o possível (Santos, 2015).

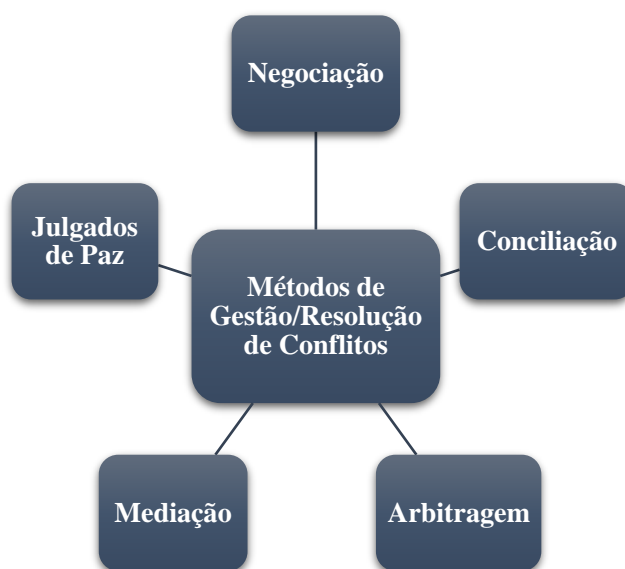
Enquanto a negociação pode ser realizada apenas pelas partes envolvidas no conflito, a conciliação, a arbitragem e a mediação são métodos de resolução de conflitos que implicam a intervenção de uma terceira parte. Desta forma, a terceira parte pode assumir o papel de conciliador, árbitro ou de mediador (Figueiredo, 2012).

A Conciliação pode ser formal ou informal. À semelhança da negociação, as partes tentam chegar a um acordo no qual o conciliador conduz o processo e pode apresentar sugestões de resolução, porém este não possui qualquer poder de decisão. É o método mais simples e menos eficaz. A Arbitragem é um método mais formal em que a terceira parte assume o papel de árbitro. Neste processo, cada parte expõe a sua posição e, face aos argumentos apresentados, o árbitro decide o que é mais justo para ambas as partes. Ao contrário do conciliador, o árbitro possui poder de decisão e a sua decisão pode ser vinculativa ou voluntária. É um processo mais rápido do que um julgamento, os árbitros podem ser selecionados pelos tribunais ou pelas partes, e ocorre em Centros de Arbitragem (Grou, 2013).

Relativamente à Mediação, consiste no método de resolução de conflitos mais eficaz e mais utilizado. É um processo confidencial e voluntário no qual o mediador visa facilitar o diálogo entre as partes para que estas cheguem a um consenso e realizem um acordo. O mediador tem como objetivo encontrar a melhor solução para ambas as partes, sendo que a responsabilidade do acordo recai sobre as partes, ou seja, são estas que decidem. O mediador

pode ser formal (selecionado pelo tribunal) ou informal, e a mediação é aplicada em três áreas: laboral, familiar e penal (Grou, 2013).

Quanto aos Julgados de Paz, são um método de resolução de conflitos para todos os outros litígios que não estejam relacionados com o direito do trabalho, direito da família e direito das sucessões (Lei n.º 78/2001 de 13 de Julho, 2001).



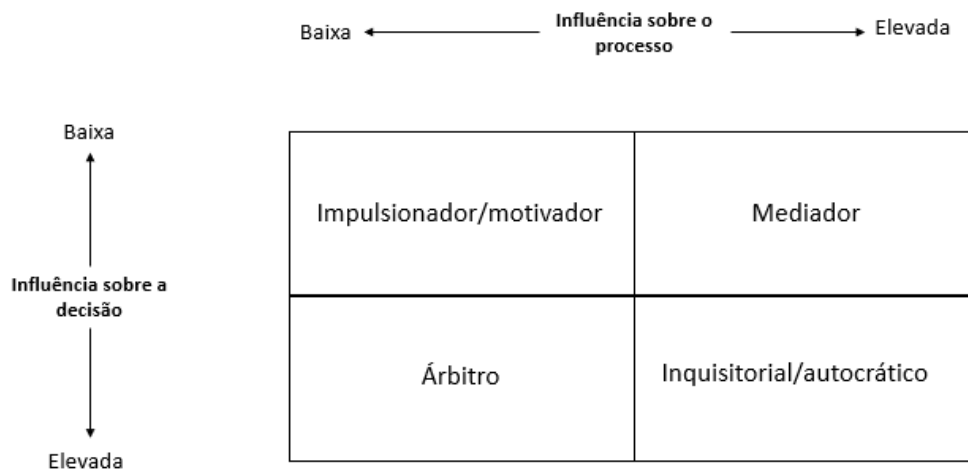
**Figura 2. Síntese dos Métodos de Gestão de Conflitos que podem ser utilizados**

**Fonte:** Elaboração Própria

Nas organizações, quando não é possível resolver o conflito por via negocial ou quando esta fracassa, pode existir a intervenção de uma terceira parte “gestores ou indivíduos apropriados à circunstância (e.g. diretor de recursos humanos)” (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016, p. 516). A interposição de uma terceira parte deve ser pretendida pelos protagonistas do conflito, podendo ser imposta quando existe, no gestor, uma preocupação com os efeitos indesejados nos colaboradores e na própria organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Na Figura 3 apresentamos os diferentes papéis que os gestores podem assumir, tendo em conta o grau de influência sobre o processo e sobre a decisão. Desta forma, os gestores podem desempenhar quatro papéis, nas organizações, com vista a gerir/resolver um conflito, nomeadamente: o de impulsionador; o de mediador; o de árbitro, e; o de inquisitorial.

No papel de impulsionador/motivador, o gestor procura diagnosticar imediatamente o conteúdo e a natureza da situação conflitual de modo a comunicar aos participantes do conflito que estes devem descobrir uma solução ou será o próprio a atribuí-la. Neste papel, o gestor “não exerce controlo sobre a decisão, embora faça uso de algum controlo sobre o processo” (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016, p. 517).



**Figura 3. Quatro Papéis adotados pela Terceira Parte (gestores) num Conflito**

Fonte: Cunha et al., 2016

Quando o gestor assume o papel inquisitorial/autocrático permite que as partes exponham as suas posições e os seus pontos de vista, mas assume controlo sobre quem fala e sobre o quê. Posteriormente, o gestor decide e impõe a solução que considera ser melhor para ambos os intervenientes. O gestor exerce um controlo total, isto é, influencia tanto o processo como a decisão. Quando o gestor assume o papel arbitral, este, apenas possui o controlo sobre a decisão, ou seja, é quem toma a decisão final. Primeiro ouve as partes de forma passiva, tenta entender os seus argumentos, e, depois, refere-lhes a solução que devem tomar (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

No papel de mediador, o gestor apenas tem controlo sobre o processo, permitindo que as partes decidam a sua própria solução. Apesar de os gestores preferirem resolver os conflitos através da mediação, recorrem pouco a este método devido a “pressões de tempo, . . . necessidade de intervir na decisão, e ainda o facto de estarem desprovidos das competências específicas que esse papel parece exigir” (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016, p. 518).

De acordo com Cunha et al. (2016), para gerir conflitos, os gestores das organizações recorrem mais aos papéis inquisitorial, impulsionador e arbitral.

Quando o conflito ocorre entre organizações, a resolução processa-se, normalmente, através de negociações intergrupais. Ao nível organizacional, a gestão/resolução de conflitos ocorre entre departamentos, entre os colaboradores, entre as equipas, grupos, níveis hierárquicos, etc. (Figueiredo, 2012). Nas situações em que o gestor assume o papel de mediador, este deve ser imparcial e tentar fazer com que as partes envolvidas no conflito cooperem, comuniquem entre elas, removam as barreiras e esclareçam os seus fundamentos e posições. Neste sentido, os mediadores devem ser neutros e uniformes para mediar o conflito entre os intervenientes com sucesso (Manning, 2010).

Embora, como supramencionado, a mediação não seja frequentemente utilizada para a resolução de conflitos nas organizações, é considerada importante e é muito utilizada noutras áreas onde é necessário resolver conflitos (Figueiredo, 2012).

Apesar da existente diversidade de métodos de resolução de conflitos que podem ser aplicados e de papéis que podem assumir, os gestores das organizações devem optar sempre por aquele método e papel que consideram ser o mais adequado para aquela situação específica, tendo como principal objetivo reduzir as dificuldades demonstradas pelos seus colaboradores, no sentido de existir motivação e satisfação no local do trabalho, bem como, um ambiente laboral agradável.

## **II.5.2 – Práticas de Gestão de Conflitos**

Ao longo dos anos, os estudos e as investigações realizados sobre a temática da Gestão de Conflitos têm vindo a aumentar, devido à sua extrema relevância em inúmeros campos da vida humana, nomeadamente a nível privado, social, conjugal, económico, (nas e entre) empresas, (nas e entre) organizações, entre governos e entre países.

Desta forma, estudos realizados nos EUA revelam que houve uma alteração das tradicionais abordagens de gestão de conflitos para práticas mais contemporâneas. Estas novas práticas fizeram com que a literatura referisse que algumas organizações desenvolveram práticas revolucionárias, com base na designada Resolução de Conflitos Alternativa (RCA). A difusão destas práticas aumentou e foram reconhecidas pelos sindicatos, dado que enfatizam o bem-estar de todos os envolvidos (Atalho, 2016, p. 17).

Na Tabela 5 evidenciamos as práticas de gestão de conflito baseadas na RCA, que abrangem quer conflitos/disputas individuais, quer conflitos/disputas coletivas, e que podem ser aplicadas no local de trabalho, distinguindo-se das convencionais. Não é, todavia, necessário que as organizações utilizem todas as práticas para gerirem e resolverem o conflito, devendo escolher a que melhor se adequa ao conflito exposto e à situação da própria organização (Atalho, 2016).

**Tabela 5. Práticas de Gestão de Conflitos**

<b>Práticas de Gestão de Conflitos</b>		
	<b>Convencionais</b>	<b>RCA</b>
<b>Disputas Coletivas</b>	- Procedimentos de resolução de conflitos e litígios de vários passos, assistidos por órgãos governamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociação e/ou mediação assistidas no processo antes de ocorrer um impasse</li> <li>- Brainstorming e técnicas semelhantes</li> <li>- Facilitação de negociação baseada em interesses</li> <li>- Arbitragem</li> <li>- Comunicações intensivas</li> </ul>
<b>Disputas Individuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimentos disciplinares ou queixas formais de vários passos, com a possibilidade de arbitragem externa em caso de impasse</li> <li>- Recurso a medidas legais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de porta aberta e esforços para encorajar o diálogo</li> <li>- Provedores (Ombudsman)</li> <li>- Peritos externos</li> <li>- Painéis de revisão</li> <li>- Arbitragem</li> </ul>

**Fonte:** Atalho, 2016

Podemos verificar que houve uma evolução na gestão de conflitos, no decurso da qual as organizações deixaram de recorrer tanto à parte legal para resolver os conflitos, passando a dispor de métodos de resolução de conflitos como a Negociação, a Mediação e a Arbitragem.

Relativamente aos conflitos individuais entre os colaboradores, estas práticas de RCA visam permitir que o problema seja gerido e resolvido no local onde surgiu, bem como que os trabalhadores consigam facilmente obter apoio, através das práticas, para resolver os seus problemas, primando pela confidencialidade. Por outro lado, ao fazer uso destas práticas, as organizações possibilitam que os conflitos sejam resolvidos da maneira mais oportuna e rápida, do mesmo modo que fomentam a confiança entre gestores e colaboradores. A criação

destas práticas veio facilitar a identificação e a resolução de todos os tipos de situações conflituais em ambiente laboral (Atalho, 2016).

### **II.5.3 – Estilos de Gestão de Conflitos**

Blake e Mouton desenvolveram, em 1964, o Modelo de Dupla Orientação, que apresenta variantes segundo as quais os indivíduos optam por diversas estratégias para fazer face ao conflito, combinando dois tipos de interesses: a preocupação com o próprio e a preocupação com os outros (Atalho, 2016).

Um modelo bastante conhecido e desenvolvido de dupla orientação é o criado por Thomas, na década de 70 (cinco estilos de gestão de conflitos). Estes estilos têm como base a assertividade e a cooperação, e correspondem aos dois interesses anteriormente referidos. A assertividade refere-se à intensidade de preocupação com o próprio e com os próprios interesses, enquanto a dimensão da cooperação preocupa-se mais com os interesses das outras pessoas (Atalho, 2016).

Estes estilos consistem em padrões de comportamento que podem ser exercidos por uma pessoa ou um grupo quando ocorre um conflito. Perante os cinco estilos de gestão de conflitos, o grau das dimensões da assertividade e da cooperação é variável, isto é: no estilo do evitamento (existe não assertividade e não cooperação); no estilo da acomodação (existe a não assertividade e apresenta-se a cooperação); no estilo da competição (existe a assertividade e a não cooperação); no estilo do compromisso (existe um misto de assertividade e de cooperação); e no estilo de colaboração (existe tanto assertividade como cooperação) (Figueiredo, 2012).

Assim, de acordo com Malakowsky e Kassick (2014), existem cinco estilos de gestão de conflitos criados por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, sendo eles:

- Evitação ou fuga, ou seja, consiste na atitude na qual o gestor evita as verdadeiras causas da situação conflituosa, negando e fugindo à existência do conflito;
- Acomodação ou suavização, ou seja, o gestor preocupa-se apenas em resolver a hostilidade no momento e deixa a verdadeira causa do conflito para ser resolvida mais tarde;

- Competição ou comando autoritário, ou seja, o gestor impõe a solução para a resolução do conflito, utilizando o seu poder ou autoridade para que uma das partes envolvidas saia a ganhar;
- Concessão ou acordo, ou seja, o gestor tenta encontrar soluções para que ambas as partes resolvam o conflito, de forma a satisfazer ambos os lados;
- Colaboração ou resolução, ou seja, o gestor recorre à negociação para reduzir o conflito e as diferenças.

Apresentamos, na Tabela 6, uma caracterização dos diferentes estilos, de acordo com os vários tipos de comportamento neles envolvidos.

**Tabela 6. Estilos de Gestão de Conflitos**

<b>Evitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ignora os conflitos esperando que desapareçam</li> <li>▪ Coloca os problemas sob consideração ou em suspenso</li> <li>▪ Recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito</li> <li>▪ Usa sigilo para evitar confrontação</li> <li>▪ Apela para regras burocráticas como uma fonte de resolução de conflitos</li> </ul>
<b>Negociação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discute</li> <li>▪ Procura entendimentos e compromissos</li> <li>▪ Encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis</li> </ul>
<b>Competição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cria situações claras de ganhar ou perder</li> <li>▪ Utiliza a rivalidade</li> <li>▪ Utiliza jogos de poder para chegar aos seus propósitos</li> <li>▪ Força a submissão</li> </ul>
<b>Acomodação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cede</li> <li>▪ Submete-se e obedece</li> </ul>
<b>Colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quer resolver os problemas</li> <li>▪ Confronta as diferenças compartilhando ideias e informações</li> <li>▪ Procura soluções integradoras</li> <li>▪ Encontra soluções nas quais todos ganham</li> <li>▪ Vê problemas e conflitos como desafios</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Thomas, 1976, cit. por Cavalcanti, 2006, p. 41.

Estudos realizados sobre estes estilos revelam que o estilo da colaboração é o mais utilizado pelos gestores e o mais adequado, pois é aquele que permite que haja uma gestão dos conflitos de forma construtiva, na medida em que satisfaz ambos os intervenientes. Em

contrapartida, o estilo do evitamento é o menos utilizado, uma vez que provoca resultados ineficazes na resolução do conflito (Figueiredo, 2012).

Determinados teóricos comportamentais defendem a ideia de que o papel que o indivíduo ocupa na organização (“chefe, colega ou subordinado”) pode interferir na escolha do estilo de gestão de conflitos a assumir, concluindo que o estilo adotado, tanto pelas partes envolvidas como pelo gestor, pode variar, ou seja, se o gestor optar pelo estilo de comando autoritário face aos colaboradores, estes, poderão ter uma atitude de evitamento (Figueiredo, 2012, p. 45).

Para Almeida (1995), citado por Figueiredo (2012), existem três formas possíveis de resolução de um determinado conflito, que “podem ser classificadas em ‘Ganhar-Perder’, ‘Perder-Perder’ e ‘Ganhar-Ganhar’” (p. 43).

Na fórmula Ganhar-Perder, apenas uma das partes envolvidas no conflito consegue satisfazer o objetivo desejado, podendo existir uma diferença de poder que leva a que uma parte se sobreponha à outra, levando a que uma ganhe e a outra perca. Este desfecho do conflito pode levar à criação de sentimentos de revolta e vingança pela parte que perdeu, havendo grandes probabilidades de que o conflito reapareça.

Na fórmula Perder-Perder, as duas partes envolvidas estão concentradas em fazer com que a outra parte perca, em vez de tentarem chegar a um acordo para satisfazer ambos os objetivos. Esta fórmula também pode ocorrer pela cedência de ambos os intervenientes, de tal forma que a resolução do problema acaba por não beneficiar nenhuma posição.

Por fim, a fórmula Ganhar-Ganhar evidencia-se quando os intervenientes discutem os seus interesses e tentam resolver as suas divergências. Nesta forma de resolução do conflito, as partes optam pela comunicação aberta, pelo respeito mútuo, pelo entendimento, e, principalmente, pela reciprocidade na identificação de soluções para a resolução do problema que permitam a satisfação dos objetivos de ambas as partes (Figueiredo, 2012).

Chiavenato (2002), citado por Figueiredo (2012), refere que a fórmula perder-perder e a fórmula ganhar-perder são menos eficazes uma vez que potenciam uma certa continuidade do conflito, na medida em que um dos intervenientes não conseguiu satisfazer os seus objetivos e, logo, o conflito não foi totalmente resolvido, podendo vir a ser restabelecido. Já a fórmula ganhar-ganhar é, do ponto de vista do autor, a mais adequada para terminar um

conflito, dado que o conflito fica totalmente resolvido, existindo uma fraca probabilidade de este ressurgir ou de serem gerados novos conflitos.

Existem três estratégias de resolução de conflitos que podem ser adotadas pelas partes envolvidas no conflito, sendo estas: a fuga, o ataque e o diálogo (Cf. Tabela 7). Nas duas primeiras estratégias, um dos intervenientes ganha e o outro interveniente perde, existindo uma competição. Já na estratégia do diálogo, a cooperação leva a que ambos os intervenientes ganhem com a resolução (Figueiredo, 2012).

As estratégias de fuga e de ataque não permitem a resolução construtiva do conflito na medida em que a primeira provoca ansiedade nas partes e a segunda não é justa, podendo persistir sentimentos de vingança e de injustiça na parte que perdeu que irão retroalimentar o conflito, conduzindo ao seu reaparecimento (Figueiredo, 2012).

**Tabela 7. Estratégias de Resolução de Conflitos**

<b>Clima Relacional</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Competição (ganhar/perder)</b>	Fuga	Falta de respeito por si próprio e submissão aos outros
	Ataque	Falta de respeito pelos outros e domínio sobre os outros
<b>Cooperação (ganhar/ganhar)</b>	Diálogo	Respeito por si próprio e pelos outros e conciliação dos interesses

**Fonte:** Estanqueiro, 1992

Em conflitos interpessoais, uma parte pode lidar com a outra parte envolvida no conflito de quatro formas diferentes: confronto imediato; desistir dos seus objetivos em benefício da outra parte; negociar com o outro envolvido; ou procurar a interferência de uma terceira parte (gestores ou entidades externas) que pode apoiar o processo de resolução ou ter a capacidade de impor uma decisão (Cavalcanti, 2006).

Desta forma, a gestão de conflitos deve começar imediatamente pelo reconhecimento do conflito e, a partir daí, devem ser criadas soluções para o resolver, existindo dois tipos de abordagens que auxiliam na gestão do conflito: abordagens indiretas e abordagens diretas. Nas primeiras, a gestão de conflito passa por reduzir o contacto entre as pessoas envolvidas e promover mudanças comportamentais que necessitam da atenção dos níveis hierárquicos. Enquanto nas segundas, existe um reconhecimento e uma análise das razões que levaram ao

conflito, no sentido de encontrar as respostas mais adequadas à situação para que ambas as partes beneficiem (Malakowsky & Kassick, 2014).

Segundo Berg (2012), não existe um estilo de gestão de conflitos totalmente certo ou errado, cada um pode ser adequado dependendo da situação manifestada, dos motivos e dos indivíduos envolvidos.

Nem todos os conflitos devem ser geridos da mesma forma, uma vez que existem conflitos diferentes com dimensões diferentes. O gestor deve deter a capacidade de saber qual o estilo e a prática mais apropriados para cada tipo de conflito, devendo sempre procurar aplicar as melhores técnicas em todas as ocasiões (Friedrich & Weber, 2014).

## **II.5.4 – Formas de evitar o Conflito**

Existe uma grande diversidade de elementos que devem ser relevados pelos gestores das organizações para gerir e evitar novos conflitos, nomeadamente o “histórico, cultura, desempenho das tarefas, trabalho atribuído, papel desempenhado, comportamento, objetivos, entre outros” (Chagas, 2019, p. 56).

Neste sentido, algumas das formas de evitar o surgimento de conflitos desnecessários nas organizações são:

- Definir com clareza as rotinas de trabalho;
- Comunicar claramente e com linguagem neutra de modo que não crie dúvidas;
- Designar com transparência e de forma compreensível a função e o papel de cada colaborador;
- Permitir que os colaboradores exerçam o seu trabalho num ambiente apropriado;
- Saber das tarefas e compreender as preocupações dos colaboradores (Chagas, 2019, p. 56)

De acordo com Stepanski e Costa (2010), alguns dos procedimentos a adotar para gerar críticas construtivas passam por:

- Analisar a situação, ou seja, verificar qual o problema e o que precisa de ser modificado;
- Determinar os objetivos que a pessoa deve alcançar;
- Verificar a reciprocidade, isto é, perceber se o indivíduo está aberto a receber a crítica;

- Apresentar a crítica num espaço adequado e favorável para que seja bem compreendida e recebida;
- Comunicar claramente o problema e ter a capacidade de ouvir o indivíduo que foi criticado;
- Identificar o problema que deve ser mudado;
- Identificar o comportamento desejado, ou seja, qual o comportamento que a pessoa deve ter;
- Procurar as soluções juntamente com a pessoa;
- Evidenciar aspetos positivos na pessoa;
- Alcançar um acordo (Chagas, 2019, p. 57)

Quando o conflito ocorre, é importante que o gestor tenha conhecimento do mesmo e atue no sentido de o resolver. Os conflitos que não são geridos nem resolvidos podem ressurgir com uma maior intensidade e afetar negativamente a equipa e a organização. A escuta ativa é uma capacidade importante para gerir os conflitos, bem como a empatia, a coerência, assertividade, neutralidade, e o saber questionar. Estas são algumas capacidades que os gestores devem possuir para gerir as diferenças e os atritos que daí resultam, tendo como finalidade possibilitar tanto o desenvolvimento das partes envolvidas como da organização (Figueiredo, 2012).

Assim, segundo Cavalcanti (2006), a gestão é um processo que visa controlar os conflitos, no qual os gestores procuram gerir os fatores que provocam conflitos nas equipas e nos grupos. O mesmo autor refere, ainda, que os gestores são os responsáveis por transformar os conflitos em algo positivo para as suas organizações.

Nesta linha de pensamento, propomo-nos refletir sobre o papel dos gestores ao nível da gestão de conflitos nas organizações sociais na próxima secção.

## **II.6 – O Papel do Gestor de Conflitos nas OS**

As pessoas são o fator-chave para levar as organizações ao sucesso. As Organizações Sociais não existem sem pessoas, e, para que as organizações consigam intervir e alcançar a sua missão e visão, necessitam de pessoas com competências, que estejam empenhadas em alcançar os objetivos organizacionais, e que se sintam integradas na ação da organização.

A Gestão de Recursos Humanos, neste tipo de organizações, assume um papel fundamental uma vez que os recursos humanos são cruciais para a prestação dos serviços de cariz social

fornecidos pelas organizações, sendo a gestão desses recursos essencial para o desempenho organizacional.

De acordo com Santos (2015), os gestores das organizações devem ter conhecimento dos diversos tipos de conflitos para poderem atuar da forma mais adequada. São os responsáveis por liderar, organizar e controlar os colaboradores, tendo também como função acompanhar e apoiar o trabalho por eles realizado.

O sucesso das organizações depende do comprometimento, da motivação, da força de trabalho e da satisfação dos colaboradores. No entanto, todas as organizações são constituídas por pessoas diferentes. Todas as pessoas são únicas e singulares, existindo dentro das organizações características, opiniões, qualificações, capacidades e objetivos diferentes. Neste sentido, para além de gerir os recursos humanos, devem, igualmente, ser geridos os conflitos que entre eles possam ocorrer.

Como já verificámos, o conflito é um fenómeno que se não for resolvido pode levar a uma redução da produtividade e da satisfação, tanto do colaborador como da equipa, sendo assim, o gestor deve gerir o conflito o mais rapidamente possível de modo a que o funcionamento da organização e os seus clientes/utentes não sejam prejudicados. Como tal, para além de o gestor de conflitos desempenhar um papel fundamental para o bem-estar da organização, ele é também responsável por garantir que as situações conflituosas e as hostilidades sejam convertidas em aspetos positivos para a organização (Figueiredo, 2012).

Para desempenhar corretamente a sua função, o gestor de conflitos necessita de conhecer bem as estruturas organizacionais, o ambiente de atuação, os procedimentos e as regras da organização, os níveis de poder e, sobretudo, o conflito, principalmente, as suas causas, os efeitos dele decorrentes, a sua dinâmica e as técnicas mais apropriadas para agir corretamente (Figueiredo, 2012).

De acordo com Bilhim (1996), citado por Figueiredo (2012), “num estudo recente sobre gestores, estes consideravam a gestão dos conflitos tão ou mesmo mais importante do que o planeamento, a comunicação, a motivação e a tomada de decisão” (p. 56).

O gestor de conflitos deve desempenhar o papel de mediador dos conflitos, devendo ser um participante que visa a resolução harmoniosa do conflito interpessoal. No entanto, existe um aspeto que pode influenciar a atitude do gestor; o envolvimento e a ligação do gestor no conflito, pois se o gestor estiver envolvido no conflito, a sua função de o resolver é

prejudicada devido à dificuldade de distanciamento relativamente aos seus interesses pessoais. Neste caso, também pode ocorrer a atitude de evitamento do conflito para não ter de o resolver, uma vez que se encontra envolvido (Figueiredo, 2012).

A gestão de conflitos é importante para o desenvolvimento da organização, e a principal função de um gestor de conflitos consiste em chegar à cooperação entre as partes, tendo como objetivo adotar soluções favoráveis para ambas (Figueiredo, 2012).

É fulcral que o gestor de conflitos converta as divergências entre as partes em respostas para a sua resolução, permitindo tanto o desenvolvimento dos indivíduos como da organização. Para conseguir gerir os conflitos de forma eficaz e eficiente, este precisa de possuir habilidades de relacionamento interpessoal, como a empatia, assertividade, neutralidade, ser bom ouvinte, questionar e saber comunicar. Quando os conflitos são resolvidos e geridos de forma eficiente, podem levar ao surgimento de aspetos positivos para os colaboradores envolvidos no conflito e para a organização. Desta forma, saber gerir conflitos é fundamental para o sucesso da organização (Figueiredo, 2012).

A gestão de conflitos afeta a satisfação dos colaboradores, e é um aspeto fundamental que deve ser levado em consideração para a progressão, o desenvolvimento e posicionamento da organização no mercado, tendo também impacto no ambiente/clima da organização (Figueiredo, 2012).

## **II.7 – A Relação entre Ambiente/Clima Organizacional e o Conflito**

O comportamento organizacional consiste no comportamento que os indivíduos e os grupos apresentam numa organização. Este comportamento é influenciado por variáveis como a cultura e o clima da organização (Machado, et al., 2014).

Machado et al. (2014) afirmam que nem sempre houve a distinção entre a cultura e o clima organizacionais. Estes autores referem, ainda, que o clima faz parte da cultura organizacional, e, esta, pode ser entendida como um elemento distintivo entre organizações.

De acordo com Cunha et al. (2016), a cultura organizacional corresponde aos valores, às práticas e crenças estabelecidas e partilhadas por uma organização, levando à criação de um sistema de regras e expectativas que norteiam o comportamento das pessoas. Ademais, todas

as organizações definem determinados elementos culturais, quer visíveis (como as instalações, normas de vestuário, etc.), quer invisíveis (como as crenças, os valores, etc.).

No respeitante ao clima organizacional, os mesmos autores consideram tratar-se do resultado social e psicológico da perspectiva dos trabalhadores relativamente às condições de trabalho das organizações. Destacando que essa perspectiva dos trabalhadores faz com que estes considerem o ambiente laboral de uma determinada maneira que tem impacto em fatores como a sua satisfação e motivação (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Existe uma diversidade de designações e de definições de clima organizacional ou corporativo, sendo, por exemplo, perspetivado como:

Um conjunto de propriedades do ambiente laboral que pode ser percebido, direta ou indiretamente, pelos colaboradores da organização, por isso acaba sendo uma força importante a influenciar o comportamento bem como a motivação dos colaboradores (Rodrigues & Junior, 2020, para. 1).

Na Tabela 8, apresentamos um conjunto de fatores que podem determinar o ambiente/clima organizacional.

**Tabela 8. Dimensões do Clima Organizacional**

<b>Flexibilidade</b>	Grau em que os colaboradores se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa
<b>Responsabilidade</b>	Grau em que os colaboradores se sentem organizacionalmente responsáveis
<b>Padrões</b>	Padrões de desempenho e de exigência estabelecidos pelos colaboradores e que norteiam as suas atividades
<b>Recompensas</b>	A forma como é percecionado o feedback sobre o desempenho e a adequação das recompensas
<b>Clareza</b>	Grau em que os colaboradores sentem que a missão e os valores são claros
<b>Empenho</b>	Nível de empenho dos colaboradores num propósito comum

**Fonte:** Cunha et al., 2016

O ambiente ou clima organizacional diz respeito aos comportamentos e às atitudes que existem dentro da organização, sendo estes, influenciados por diversos aspetos (motivação, satisfação, liderança, conflitos, recursos, entre outros). O clima organizacional diz, sobretudo, respeito à forma como as pessoas reagem e se comportam dentro da organização, sendo que o bom ou mau clima organizacional pode ter repercussões ao nível da produtividade e ao nível do sucesso da organização.

Desta forma, a existência de conflitos dentro das organizações afeta o próprio clima da organização. A maioria dos indivíduos passa a maior parte do seu tempo no seu local de trabalho e, como tal, é necessário que nas organizações exista um ambiente harmonioso, saudável e estável, tanto para o bem-estar dos colaboradores e dos líderes como para a prossecução dos objetivos da organização.

Se o ambiente de trabalho não for positivo afetará o relacionamento entre os indivíduos e os grupos e pode culminar em conflito. Neste sentido, é necessário que os conflitos sejam bem geridos, pois aqueles que são ignorados ou não são geridos no momento em que surgiram afetam de forma negativa o ambiente/clima organizacional. Se forem bem geridos proporcionam mudanças que podem ser proveitosas para o ambiente e para a organização (Chagas, 2019).

O clima organizacional traduz-se no ambiente das relações interpessoais que tem implicações diretas no comportamento dos indivíduos, sendo necessário que as organizações tenham especial atenção ao seu clima organizacional, pois o comportamento dos colaboradores tem influência na eficácia e na eficiência da organização (Chagas, 2019). Assim, o impacto dos conflitos no ambiente/clima organizacional irá depender das suas causas e do tratamento que lhes é dado.

Como verificámos, o conflito pode provocar frustrações, hostilidades, mau relacionamento entre os colaboradores, diretores ou líderes, mas também levar ao surgimento de novas energias e sentimentos positivos no grupo. Pode ainda levar à coesão nos grupos e ao surgimento de soluções e ideias inovadoras. Todavia, os impactos negativos ou positivos que os conflitos têm na organização dependem do tipo de conflito, da sua gravidade, da sua gestão e da forma como é resolvido. Além disso, o gestor de conflitos deve, sempre que possível, optar pela resolução construtiva dos conflitos, para não colocar em causa o ambiente/clima organizacional (Assis & Straub, 2016).

## III CAPÍTULO – DESENHO METODOLÓGICO

---

### III.1 – Metodologia e Métodos

Numa qualquer investigação devem ser definidos a metodologia, os métodos e as técnicas de modo a ser orientado todo o processo. O conceito de processo de investigação é distinto do conceito de metodologia de investigação. O processo de investigação “refere-se aos passos e às fases a serem seguidas na condução de um trabalho de investigação”, enquanto a metodologia de investigação consiste nas “técnicas a serem utilizadas no âmbito de um processo de investigação” (Ruas, 2017, p. 102).

Tendo em conta a natureza do nosso estudo, na parte empírica da investigação a metodologia a ser utilizada será uma metodologia maioritariamente de natureza quantitativa que permitirá o acesso a um conjunto de dados estruturados que serão sujeitos a análise estatística (Mercê, 2018). A investigação quantitativa consiste numa pesquisa nomotética e objetiva, na qual existe a “recolha de dados estruturados e objetivos” e a “aplicação de técnicas estatísticas para a análise dos dados” (Antunes, 2021, p. 7).

A metodologia quantitativa ocorre quando o investigador pretende estudar um determinado fenómeno num universo amplo e pode recorrer a uma investigação experimental, quase-experimental ou *survey*. Esta metodologia implica a observação de determinados fenómenos, a elaboração de hipóteses para entendê-los, a manipulação de variáveis e a triagem de uma amostra (quando são necessárias para o estudo), assim como a testagem das hipóteses. O investigador que recorre a este tipo de metodologia deve fazer uso de um plano de investigação organizado, o qual deve incluir a seleção e elaboração de uma revisão de literatura oportuna e favorável aos objetivos propostos e à estipulação das hipóteses (Bäckström, 2008).

A metodologia quantitativa permite generalizar resultados, estabelecer relações de causa e efeito, descrever fenómenos a partir da análise estatística dos resultados obtidos, bem como prever certos fenómenos. Outra vantagem da utilização desta metodologia é que permite, ao investigador, descobrir ligações entre duas ou mais variáveis e a testagem de teorias (Bäckström, 2008). No entanto, a aplicação deste tipo de metodologia nas Ciências Sociais

pode apresentar alguns entraves devido à natureza dos fenómenos que são investigados na realidade social.

Relativamente à finalidade da investigação, esta, será uma pesquisa pura ou básica, pois o nosso principal objetivo consiste em adquirir novos conhecimentos sobre a temática da Gestão de Conflitos, bem como analisar a forma como esta gestão é desenvolvida ao nível das Organizações Sociais com o Estatuto de IPSS, inseridas no distrito de Viseu. Segundo os objetivos perseguidos com esta investigação, esta, pode ser classificada como uma investigação descritiva, pois visa, sobretudo, descrever um fenómeno ou contexto específico, ou seja, neste caso descrever como são geridos os conflitos que surgem nas organizações sociais onde recairá a pesquisa (Antunes, 2021).

Quanto à profundidade e aos métodos utilizados na investigação, ela consistirá também numa investigação descritiva, pois visa descrever o fenómeno da gestão de conflitos nas organizações de cariz social, traduzindo-se no “estudo, compreensão e explicação do objeto de estudo e da sua situação atual”. Esta investigação pode ser utilizada tanto em metodologias qualitativas como em metodologias quantitativas e pode incluir estudos como o *Survey*<sup>2</sup> e pesquisas do tipo censo (Antunes, 2021, p. 8).

Neste caso, o objeto tomado para estudo encontra tradução na seguinte pergunta: “*De que forma os diretores/gestores das organizações sociais, com o estatuto de IPSS do distrito de Viseu, percecionam o(s) conflito(s), gerem o(s) conflito(s), e que impacto julgam que esse(s) conflito(s) têm no ambiente/clima da organização?*”

### **III.2 – Delimitação do Universo**

A população também pode ser designada por universo e consiste na totalidade de unidades que vão ser alvo de observação, uma vez que detém determinadas características consideradas relevantes para o estudo. Enquanto a amostra consiste num subconjunto de uma determinada população (Luna, 2019).

---

<sup>2</sup> O *Survey* é um tipo de pesquisa utilizada nas ciências sociais que pode ser realizada através do questionário e da entrevista estruturada, cuja recolha dos dados é normalmente efetuada num determinado período de tempo. O *Survey* é aplicado a uma amostra de uma população, enquanto a pesquisa do tipo censo abrange a totalidade da população (Martins & Ferreira, 2011).

Dado que a população do nosso estudo serão as Organizações Sociais com o estatuto de IPSS inseridas no distrito de Viseu, iremos proceder a uma breve caracterização do Distrito de Viseu.

O distrito de Viseu situa-se na região centro-norte do país e é o nono maior distrito de Portugal. Engloba uma área de 5 007 km<sup>2</sup>, sendo composto por 227 freguesias e por 24 municípios: Armamar, Carregal do Sal, Castro Daire, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Penedono, Resende, Santa Comba Dão, São João da Pesqueira, São Pedro do Sul, Sátão, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela (Distrito de Viseu).

De acordo com a Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos (NUTS) de nível III, o distrito de Viseu é abrangido por três sub-regiões: Tâmega, Douro e Dão Lafões. As duas primeiras sub-regiões situam-se na região norte, e a terceira localiza-se na região centro do país (Machado J. F., 2007).

O distrito de Viseu pode ser caracterizado como o elo que liga o interior ao litoral, isto é, permite a ligação entre a zona mais isolada e desertificada do país com o território mais industrializado, mais povoado e desenvolvido. O distrito apresenta-se bem equipado ao nível de infraestruturas sociais, possuindo várias escolas, jardins de infância, diversas Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI), centros de saúde e hospitais distribuídos pelos diversos concelhos (Machado J. F., 2007).

Apresenta-se adequado ao nível das acessibilidades, possibilitando que exista uma boa comunicação entre as localidades, principalmente no concelho de Viseu, uma vez que é a capital do distrito e onde há uma maior densidade populacional. Todavia, o distrito detém um cariz predominantemente rural e também é caracterizado por possuir em elevado número uma população envelhecida, decorrente do aumento das migrações internas, nas últimas décadas, que ocorrem sobretudo do interior para o litoral. Estas migrações advêm devido à procura de melhores condições de vida e por novas oportunidades, sendo, todavia, menos frequentes quando comparadas às de outras regiões localizadas mais no interior, onde existe uma maior dificuldade no acesso à comunicação, à cultura e a mecanismos propulsores de desenvolvimento (Machado J. F., 2007).

De acordo com os Censos de 2021, do Instituto Nacional de Estatística, existem 10 344 802 pessoas a residir em Portugal, sendo que 5 423 632 são do sexo feminino e apenas 4 921 170 são do sexo masculino, existindo um maior número de mulheres comparativamente aos

homens. Ao nível da distribuição da população, existe uma maior concentração populacional na área metropolitana de Lisboa e do Porto, sendo os municípios de Lisboa, Sintra, Vila Nova de Gaia e Porto os quatro mais populosos. No centro do país, existem 2 227 567 habitantes (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

Relativamente ao distrito de Viseu, em 2011, o distrito apresentou, no total, 377 653 habitantes e, em 2021, tinha 351 315 habitantes. Comparando os dados recolhidos através dos censos de 2011 e os de 2021, disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), podemos verificar que houve um decréscimo populacional no distrito ao longo da década. Em 2021, os municípios com um maior número de habitantes foram o município de Viseu (99 561 habitantes), de Tondela (25 914 habitantes), de Lamego (24 315 habitantes) e de Mangualde (18 303 habitantes). Enquanto o município de Penedono, com 2 738 habitantes, e o município de Vila Nova de Paiva, com 4 662 habitantes, foram os municípios com menos densidade populacional (Pordata, 2021).

Relativamente às Organizações Sociais com o estatuto de IPSS, iremos apresentar uma contabilização do conjunto de IPSS que serão objeto de análise.

De acordo com a listagem de IPSS disponibilizada pela Direção Geral da Segurança Social (DGSS), atualmente, a nível nacional, existem registadas 4 903 entidades com o Estatuto de IPSS. Os distritos com mais entidades registadas são o distrito de Lisboa, com 988 entidades, e o distrito do Porto com 585. Relativamente ao distrito de Viseu, este possui, na totalidade, 256 entidades (Cf. Tabela 9).

**Tabela 9. Listagem de OS com Estatuto de IPSS no distrito de Viseu**

Municípios do distrito	Nº de Entidades com Estatuto de IPSS
Armamar	7
Carregal do Sal	7
Castro Daire	9
Cinfães	9
Lamego	14
Mangualde	12
Moimenta da Beira	11
Mortágua	4
Nelas	9
Oliveira de Frades	4
Penalva do Castelo	8
Penedono	5
Resende	3

Santa Comba Dão	7
São João da Pesqueira	8
São Pedro do Sul	9
Sátão	10
Sernancelhe	7
Tabuaço	7
Tarouca	5
Tondela	21
Vila Nova de Paiva	7
Viseu	64
Vouzela	9
<b>Total:</b>	<b>256</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

Os municípios de Viseu e de Tondela são os municípios do distrito de Viseu que possuem mais organizações sociais com o estatuto de IPSS, enquanto o município de Resende, de Mortágua e o de Oliveira de Frades são os que apresentam menos. Na Tabela 10, apresentamos as organizações sociais repartidas consoante a sua forma jurídica.

**Tabela 10. Forma Jurídica das OS com Estatuto de IPSS no distrito de Viseu**

Forma Jurídica	Nº de Entidades
Associação	126
Fundação	12
Misericórdia	24
Centro Social Paroquial	83
Instituto de Organização Religiosa	11
<b>Total:</b>	<b>256</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

Apesar de existirem, no total, 256 OS com o estatuto de IPSS no distrito, o universo da nossa investigação será constituído apenas por **241 organizações sociais**, uma vez que não conseguimos encontrar quaisquer informações sobre as restantes 15 organizações. Deste modo, a técnica de recolha de dados escolhida será aplicada a toda a população/universo devido à probabilidade de uma elevada taxa de não resposta, uma vez que, embora o estatuto jurídico de IPSS se encontre ativo, não quer dizer que estejam todas em funcionamento, ou seja, a desenvolver atividade.

### III.3 – Técnicas de Recolha e de Análise dos Dados

A escolha das técnicas de recolha de dados está dependente da tipologia de investigação que tencionamos desenvolver, sendo uma etapa do processo de investigação que consiste na recolha concreta das informações e dos dados determinantes para o estudo.

Inicialmente, fizemos uso da pesquisa bibliográfica no sentido de recolher informações sobre a temática da Gestão de Conflitos. A pesquisa bibliográfica é uma fonte indireta de recolha de dados que consiste na coleta de toda a bibliografia que já foi publicada (livros, revistas científicas, publicações, etc.), constituindo-se na primeira etapa de um estudo científico (Antunes, 2021).

Para a parte empírica, foi definida, como técnica de recolha de dados, o Inquérito por Questionário visto que, considerando o nosso objeto de estudo e o nosso universo, se nos afigura como a técnica mais adequada. O questionário consiste numa técnica que está associada tanto à metodologia quantitativa ou positivista, como à metodologia qualitativa ou fenomenológica (Ruas, 2017).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), o inquérito por questionário:

Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores. (p. 188)

O Inquérito por Questionário é uma técnica de recolha de dados composta por questões apresentadas às pessoas, tendo como finalidade o conhecimento de crenças, expectativas e opiniões. Algumas vantagens da utilização desta técnica de recolha de dados são:

- Permite quantificar uma diversidade de dados e desenvolver diversas análises correlacionais;
- Existe uma maior possibilidade de representatividade, no entanto, esta, nunca é absoluta, estando sempre limitada por uma determinada margem de erro (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Outra vantagem do questionário consiste no anonimato das respostas fornecidas, permitindo aos inquiridos uma maior confiança no seu preenchimento e, deste modo, uma maior exatidão e veracidade.

De modo a tentar compreender a aplicabilidade do questionário, fizemos dois pré-testes. O primeiro pré-teste foi realizado com a primeira versão do questionário e foi aplicado a três organizações sociais, na sua sequência considerou-se que algumas questões deveriam ser alteradas. O segundo foi aplicado a dez organizações sociais e as que responderam referiram que a nova versão era clara, não apresentava dificuldades no preenchimento, as perguntas foram consideradas pertinentes e não invasivas.

O inquérito final foi direcionado aos diretores/gestores das OS com o estatuto de IPSS no distrito de Viseu, e foi administrado *online* de forma a facilitar o seu envio.

O questionário é composto por perguntas maioritariamente de resposta fechada, tendo uma primeira parte direcionada para a recolha de informação sobre a Organização Social (forma jurídica, localização, área de atuação, nº total de funcionários e o nº de anos há que o inquirido trabalha e exerce as suas atuais funções), e uma segunda parte direcionada para a recolha de informação relacionada com a temática sob investigação. Desta forma, o questionário é composto no total por 28 perguntas, podendo consultar-se o formulário que se encontra no Apêndice 1 – Inquérito por Questionário (p. 101).

A análise dos dados foi realizada através do SPSS, uma vez que se optou pela utilização do questionário como instrumento de recolha dos dados, utilizando a versão mais atualizada (versão 28.0).

O programa do SPSS surgiu nos anos 60, por iniciativa da empresa “Norte Americana SPSS Inc.” e começou a ser utilizado em Portugal em 1994. O SPSS consiste num programa para a análise estatística dos dados recolhidos através de questionários, permitindo quantificar esses mesmos dados (Silva, Silva, & Barbas, 2006).

Atualmente, o SPSS é um dos programas de análise estatística mais usado nas Ciências Sociais e por todo o mundo, sendo propriedade da IBM (*International Business Machines Corporation*). O SPSS é uma ferramenta que permite que a análise dos dados seja acessível para todo o tipo de utilizador, possibilitando cálculos estatísticos, análise de grandes dimensões e a visualização dos resultados. Este *software* é o mais utilizado nas Ciências Sociais e é composto por linhas onde são apresentados os participantes/respondentes ou casos e por colunas onde são colocadas as variáveis da investigação. Não existem limitações de linhas e colunas, e uma das vantagens de utilizar o SPSS é o facto de possibilitar a análise quantitativa dos dados de diversas maneiras e a sua rapidez (Gonçalves, 2016).

## **IV CAPÍTULO – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Ao longo deste capítulo apresentamos e analisamos os resultados obtidos através do inquérito por questionário. Num universo de 241 OS, obtivemos 142 respostas, correspondendo a 58,9% dos inquéritos enviados. A análise divide-se em dois subcapítulos: o primeiro subcapítulo pretende caracterizar as organizações que responderam ao inquérito e o segundo subcapítulo aborda as questões que cobriram a temática da Gestão de Conflitos, a sua aplicação neste tipo de organizações, e a perceção em torno da sua relação com o ambiente/clima das organizações.

### **IV.1 – Caracterização das OS com o Estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Viseu**

Neste primeiro subcapítulo realizamos a caracterização das organizações sociais e dos diretores/gestores que participaram neste estudo.

A primeira análise centra-se na forma jurídica das IPSS (Cf. Tabela 11), constatando que a maioria das organizações inquiridas respondentes são *Associações de Solidariedade Social* (51,4%) e *Centros Sociais Paroquiais* (31%).

**Tabela 11. Forma Jurídica das IPSS Respondentes**

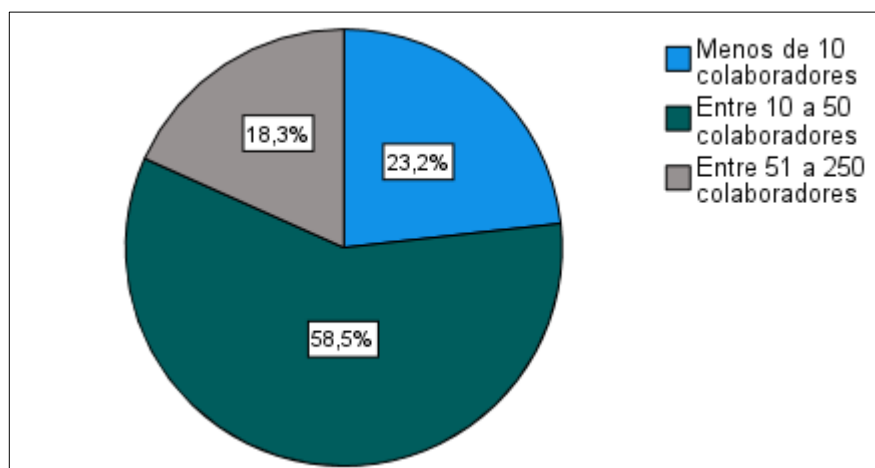
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Associação de Solidariedade Social	73	51,4	51,4	51,4
	Santa Casa de Misericórdia	9	6,3	6,3	57,7
	Fundação de Solidariedade Social	9	6,3	6,3	64,1
	Centro Social Paroquial	44	31,0	31,0	95,1
	Instituto de Organização Religiosa	7	4,9	4,9	100,0
	Total		142	100,0	100,0

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Relativamente à localização, verificámos que as organizações respondentes se localizam em maior número no município de *Viseu* (38, correspondendo a 26,8%), no município de *Vouzela* (12 – 8,5%), e no município de *Tondela* (11, que representam 7,7%). Quanto à área de atuação das organizações inquiridas, 95 (66,9%) dos respondentes, isto é, a maioria das

organizações, presta serviços para a *proteção dos cidadãos na velhice, na invalidez e em situações em que existe a ausência de capacidade para o trabalho ou a carência de meios de subsistência*. Desta análise ressalta um dos problemas associados ao aumento da população idosa no país e nas regiões interiores, levando a que estas regiões, tal como ocorre nas do distrito de Viseu, tenham a necessidade de possuir mais serviços e apoios para este tipo de população.

Relativamente ao número total de colaboradores, a partir dos resultados obtidos (Cf. Figura 4), podemos verificar que a maioria das organizações respondentes (58,5%) possuem, no total, *entre 10 a 50 colaboradores*, o que corresponde a 83 organizações. Podemos analisar também que 33 (23,2%) das organizações realizam a sua intervenção na comunidade com *menos de 10 colaboradores*, que apenas 26 (18,3%) das organizações detêm *entre 51 a 250 colaboradores*, e que nenhuma organização apresenta *mais de 250 colaboradores*, evidenciando-se que são organizações sociais de pequena e média dimensão.



**Figura 4. Número Total de Colaboradores**

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Quanto aos anos de trabalho dos diretores/gestores nas organizações, 50 respondentes (35,2%) responderam que trabalham na organização *entre 11 a 20 anos*, 37 (26,1%) trabalham *entre 5 a 10 anos*, 28 (19,7%) referiram que trabalham há *menos de 5 anos*, e apenas 27 (19%) dos respondentes trabalham na organização há *mais de 20 anos*, independentemente das funções que ocuparam.

No que diz respeito ao tempo há que estes exercem as atuais funções de diretor/gestor, 47 (33,1%) dos respondentes exerce o cargo *entre 5 a 10 anos*, 43 (30,3%) *entre 11 a 20 anos*,

42 (29,6%) dos diretores/gestores desempenham-no há *menos de 5 anos*, e apenas 7% dos respondentes exerce as funções há *mais de 20 anos*, o que representa apenas 10 inquiridos.

#### IV.2 – Análise da Gestão de Conflitos e do Ambiente/Clima Organizacional nas OS com o Estatuto de IPSS

A seguir apresentamos diversas tabelas e gráficos que auxiliam a compreender melhor as respostas dos diretores/gestores das organizações inquiridas às questões que foram colocadas em torno da temática em investigação. A utilização destas ferramentas também será fulcral para permitir, posteriormente, dar resposta ao nosso problema de investigação/questão de partida, bem como às hipóteses formuladas e aos objetivos específicos da investigação.

A Figura 5 representa a frequência com que ocorrem conflitos dentro das organizações inquiridas, podendo verificar-se que a maioria (60,6%) das organizações respondentes ao inquérito tem conflitos *com pouca frequência*. Podemos também observar que 32,4% responderam que os conflitos ocorrem *com frequência*, 6,3%, isto é, nove organizações, responderam que ocorrem *com muita frequência*, existindo apenas 1 resposta de uma organização (0,7%) que respondeu que ocorrem *sempre* conflitos dentro da sua organização. Nenhuma das organizações respondeu que *nunca* ocorrem conflitos, demonstrando que existe a consciência por parte dos diretores/gestores de que a existência de situações conflituosas no local de trabalho é algo que é universal e intrínseco nas interações sociais e humanas.

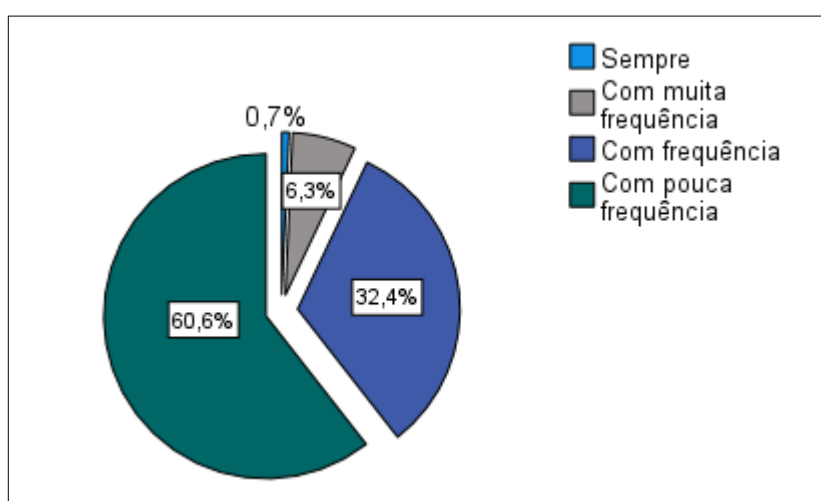


Figura 5. Frequência da Ocorrência de Conflitos nas Organizações

Fonte: Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Relativamente às causas que levam ao surgimento de conflitos nas organizações inquiridas, segundo os resultados obtidos, podemos verificar que 53 (37,3%) das organizações responderam que a principal causa são as *diferenças de personalidade*, 32 (22,5%) responderam que ocorrem devido à *falta de comunicação*, 21 (14,8%) responderam que surgem devido aos *recursos limitados/escassos*, e 12 consideram que são as *mudanças ao nível organizacional*, o que equivale a 8,5%. Podemos constatar também que 8 (5,6%) das organizações apontaram a *ineficiente liderança* como principal causa para a ocorrência de conflitos nas suas organizações, e 1 (0,7%) referiu a *elevada competição no local de trabalho* e a presença de *preconceitos e estereótipos* (Cf. Tabela 12).

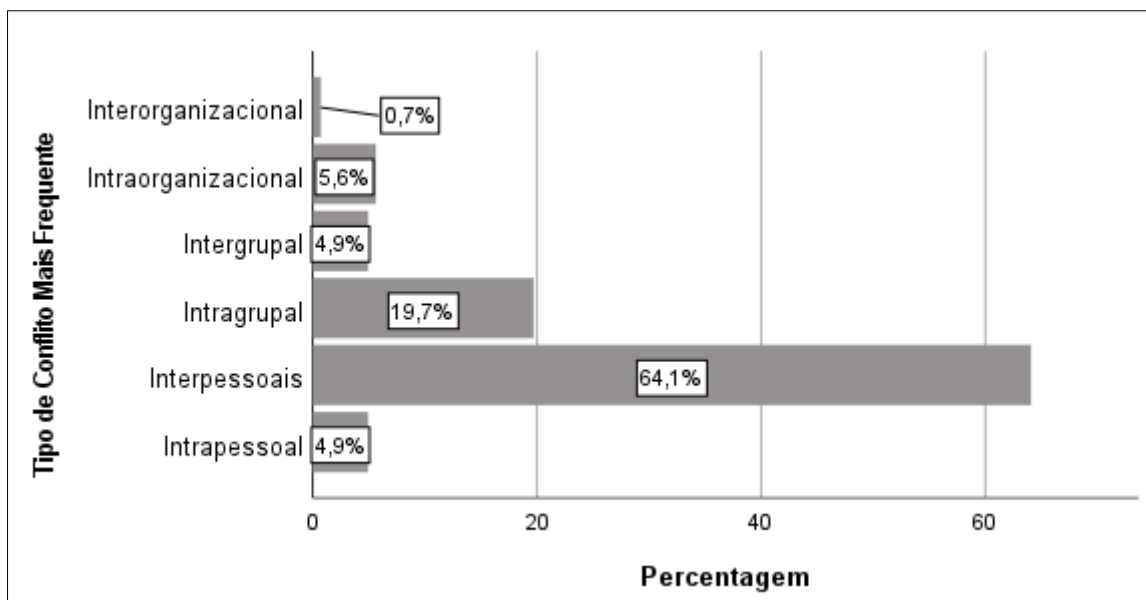
**Tabela 12. Principal Causa dos Conflitos nas Organizações**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Mudanças ao nível organizacional	12	8,5	8,5	8,5
	Diferenças de valores e crenças	2	1,4	1,4	9,9
	Preconceitos e estereótipos	1	,7	,7	10,6
	Recursos limitados/escassos	21	14,8	14,8	25,4
	Confronto entre metas, interesses e objetivos	6	4,2	4,2	29,6
	Diferenças de personalidade	53	37,3	37,3	66,9
	Falta de comunicação	32	22,5	22,5	89,4
	Elevada competição no local de trabalho	1	,7	,7	90,1
	Falta de planeamento	3	2,1	2,1	92,3
	Interdependência de atividades e tarefas	3	2,1	2,1	94,4
	Ineficiente liderança	8	5,6	5,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Na Figura 6 podemos verificar o tipo de conflitos mais frequente nas Organizações Sociais com o estatuto de IPSS, tendo a maioria das organizações referido os *conflitos interpessoais* (64,1%), isto é 91 organizações, 19,7% responderam que é o *conflito intragrupal*, 4,9% escolheu o *conflito intergrupar*, 5,6% das organizações referiu o *conflito intraorganizacional*, 4,9% diz ser o *conflito intrapessoal* e, por fim, apenas uma organização respondeu o *conflito interorganizacional*, correspondendo a 0,7%.

A partir desta análise podemos perceber que, tal como evidenciado na revisão da literatura, o conflito interpessoal é o tipo de conflito mais comum tanto dentro como fora do contexto organizacional e o mais difícil de ser gerido, sendo também o predominante na maioria das organizações respondentes.



**Figura 6. Tipo de Conflito mais Frequente nas Organizações**

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

No que se refere à percepção dos diretores/gestores das Organizações Sociais, com o estatuto de IPSS, relativamente aos conflitos que nelas emergem, é possível comprovar que o maior número de diretores/gestores das organizações respondentes (59, correspondendo a 41,5%) defende que o conflito é um *fenómeno inevitável, que, dependendo das circunstâncias, pode ser positivo ou negativo*. Ainda com esta análise, verificamos que 23 diretores/gestores responderam que é um *fenómeno inevitável, que, geralmente, é negativo para os indivíduos e para a própria organização*, representando 16,2% das organizações inquiridas, e 22 diretores/gestores identificam o conflito como um *fenómeno inevitável, que pode ser positivo para os indivíduos e para a própria organização*, correspondendo a 15,5% das organizações respondentes. Por outro lado, 38 (26,8%) responderam que é um *fenómeno que pode ser evitado* (Cf. Tabela 13). Esta análise permitiu perceber que, embora algumas organizações participantes do estudo entendam o conflito como algo que pode ser evitado, a maior parte (73,2%) encontram-se alinhadas com as evidências dos estudos refletidos no enquadramento teórico, ao considerarem os conflitos como acontecimentos naturais e incontornáveis nas organizações.

**Tabela 13. Percepção dos Diretores/Gestores das Organizações relativamente aos Conflitos**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Fenómeno inevitável, que, dependendo das circunstâncias, pode ser positivo ou negativo	59	41,5	41,5	41,5
	Fenómeno inevitável, que pode ser positivo para os indivíduos e para a própria organização	22	15,5	15,5	57,0
	Fenómeno inevitável, que, geralmente, é negativo para os indivíduos e para a própria organização	23	16,2	16,2	73,2
	Fenómeno que pode ser evitado	38	26,8	26,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

No que concerne à opinião dos diretores/gestores das organizações inquiridas relativamente à afirmação: “A existência de conflitos provoca consequências tanto para as partes envolvidas na situação conflituosa como para a própria organização” averiguamos que a maioria (59,2%) respondeu *concordo*, 29,6% *concordo totalmente* e 7% *não concordo, nem discordo*. No entanto, cinco diretores/gestores responderam *discordo*, e um respondeu *discordo totalmente*, o que corresponde a 3,5% e a 0,7%, respetivamente. Desta forma, tal como Santos (2015), 88,8% das organizações que participaram no estudo estão de acordo que todos os conflitos nas organizações desencadeiam diversas consequências que afetam não só os próprios envolvidos na situação conflitual, como também as pessoas que trabalham na organização e aquelas para quais os seus serviços são fornecidos.

Quanto à afirmação: “O que leva a que um conflito seja positivo ou negativo e, consequentemente, possua vantagens ou desvantagens corresponde ao modo como é gerido” constatamos que a maioria (62,7%) respondeu *concordo*, 19,7% *concordo totalmente*, 11,3% *não concordo, nem discordo* e, por fim, nove diretores/gestores responderam *discordo*, o que equivale a 6,3%.

Tal como evidencia Figueiredo (2012), a grande maioria dos diretores/gestores das organizações respondentes (82,4%) possui o conhecimento de que a abordagem e o processo de gestão são mecanismos que influenciam os efeitos do próprio conflito. Isto é, como

verificámos anteriormente, quando um conflito surge pode provocar tanto vantagens como desvantagens, ainda assim se o mesmo for identificado, analisado, compreendido e, posteriormente bem resolvido, poderá ser convertido apenas num conflito construtivo, pois dele serão retirados determinados resultados positivos. Quando o conflito, depois de identificado por uma das partes envolvidas, por ambas e/ou por terceiros, for ignorado, negado, mal compreendido ou mal resolvido, poderá ser transformado em apenas resultados negativos/desvantagens que poderão atingir tanto os envolvidos como a própria organização.

No que se refere à questão relativa às consequências dos conflitos nas organizações inquiridas, foram recolhidos dados quanto: à mais frequente, à segunda mais frequente e à terceira consequência mais frequente.

Como resultado, para a consequência mais frequente, o maior número de diretores/gestores respondeu o *desgaste ao nível psicológico e emocional*, o que corresponde a 44 (31%) das organizações respondentes. Apenas 3 organizações referiram a *agressividade/violência*, e 1 organização respondeu *impede a realização das atividades/tarefas*, o que representa 2,1% e 0,7%, respetivamente. Relativamente à segunda consequência mais frequente, a resposta mais dada foi o *stress* (45 que corresponde a 31,7%), sendo importante destacar que, tanto para a consequência mais frequente como para a segunda mais frequente, existiram 10 organizações que não responderam, isto é, 7% do total de respostas ao inquérito. Por último, como terceira consequência mais frequente, 25 (17,6%) voltou a mencionar o *desgaste ao nível psicológico e emocional*, e 19 (13,4%) responderam a *ansiedade*, tendo-se registado 11 organizações que não responderam, sendo 7,7% do total de respostas ao questionário.

De acordo com Figueiredo (2012), o modo como o conflito é gerido nas organizações e pelos gestores influencia os seus resultados, ou seja, se deles resultarem consequências/efeitos negativos tal indicia que os mesmos foram mal geridos, tendo sido ignorados ou mal resolvidos. Contrariamente, se dos conflitos surgirem consequências/efeitos positivos podemos concluir que os mesmos foram identificados, analisados e resolvidos de forma adequada e oportuna e, assim sendo, entende-se que foram bem geridos. Segundo o mesmo autor, os conflitos construtivos/funcionais são aqueles que, devido a um tratamento pertinente, permitem que deles sejam retiradas vantagens e efeitos positivos para os intervenientes e para a própria organização como: a inovação e a mudança; o desenvolvimento dos indivíduos/grupos; o incentivo à criatividade; reformulação das

políticas e das regras; o desenvolvimento de capacidades; a melhoria do companheirismo; e a estimulação da aprendizagem e do autoconhecimento.

No entanto, através desta análise verificámos que o número de organizações que selecionaram estes efeitos (positivos) nas três consequências foi sempre inferior ao número de organizações que selecionaram os efeitos/consequências negativas dos conflitos. Vejamos, no total, como consequência mais frequente, 110 (77,6%) das organizações respondentes selecionaram efeitos negativos, enquanto 22 (15,4%) selecionaram efeitos positivos. Na segunda mais frequente, 103 (72,6%) elegeram efeitos negativos, e 29 (20,4%) efeitos positivos. Por fim, na terceira consequência mais frequente, 77 (54,4%) selecionaram efeitos negativos, enquanto 54 (37,9%) optaram por efeitos positivos.

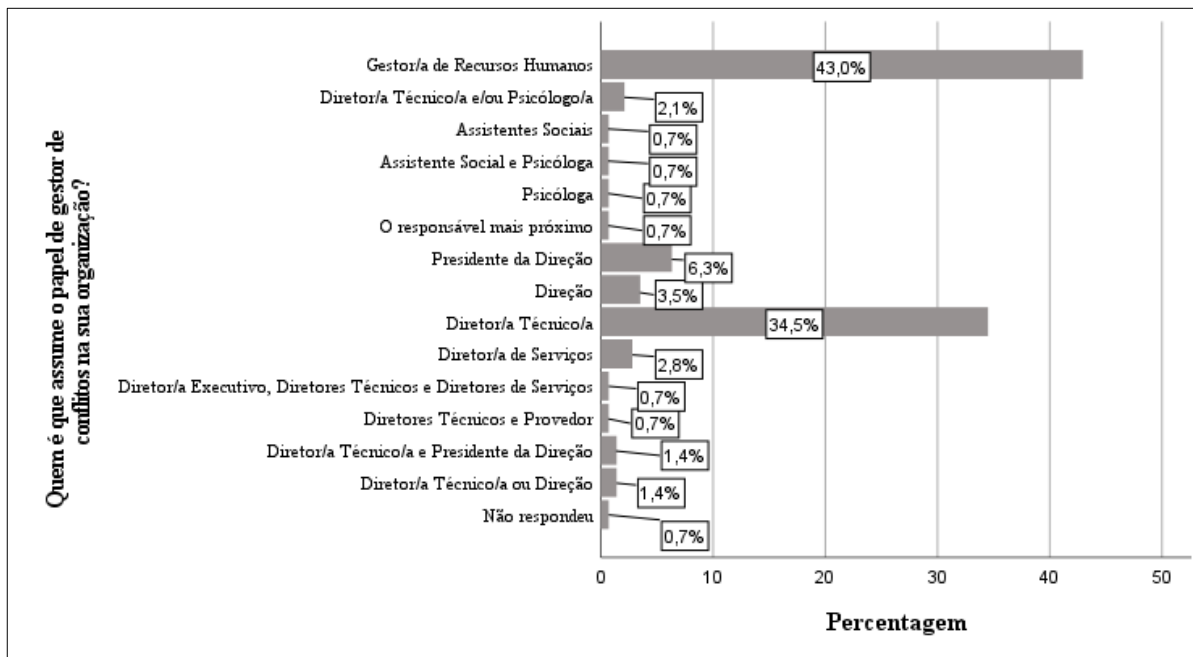
Neste sentido, como a maioria das organizações respondentes selecionou desvantagens, nas três consequências mais frequentes a decorrerem dos conflitos, deduzimos que os conflitos nestas organizações sejam destrutivos/disfuncionais, o que, de acordo com a literatura, indicia que os conflitos são, nestas organizações, ignorados, negados ou mal compreendidos, o que poderá decorrer da sua má gestão. Consequentemente, estes, provocam resultados negativos e, por esta razão, surgem associados a algo negativo.

No que se refere à questão sobre o grau de conhecimento dos diretores/gestores em relação à Gestão de Conflitos, 8,5% dos inquiridos responderam *muito conhecedor*, 42,3% *conhecedor*, outros 42,3% responderam *relativamente conhecedor*, e apenas 7% disseram *pouco conhecedor*, correspondendo a 10 organizações.

Através desta análise podemos constatar que, no geral, todas os diretores/gestores das organizações que participaram no estudo possui conhecimentos sobre gestão de conflitos, visto que nenhuma organização respondeu *nada conhecedor*.

Conforme referido no capítulo do enquadramento teórico, os recursos humanos são o fator-chave para o sucesso das organizações e, consequentemente, é necessário que exista a preocupação em deter uma eficaz e eficiente gestão dos recursos humanos que, para além de liderar, acompanhar e organizar os colaboradores, também incorpore conhecimentos sobre como gerir os conflitos entre estes.

Relativamente à questão sobre quem assume o papel de gestor de conflitos na organização, verificámos alguma dispersão nas respostas, como podemos observar na Figura 7. É possível observar que a resposta mais dada foi o *Gestor/a de Recursos Humanos*, ou seja, 61 (43%) das organizações, seguindo-se-lhe, com 49 respostas, o/a *Diretor/a Técnico/a*, correspondendo a 34,5%, com 9 (6,3%) o *Presidente da Direção*, e com 5 (3,5%) a *Direção*, salientando-se, também, 1 organização que não respondeu.



**Figura 7. Quem assume o Papel de Gestor de Conflitos nas Organizações**

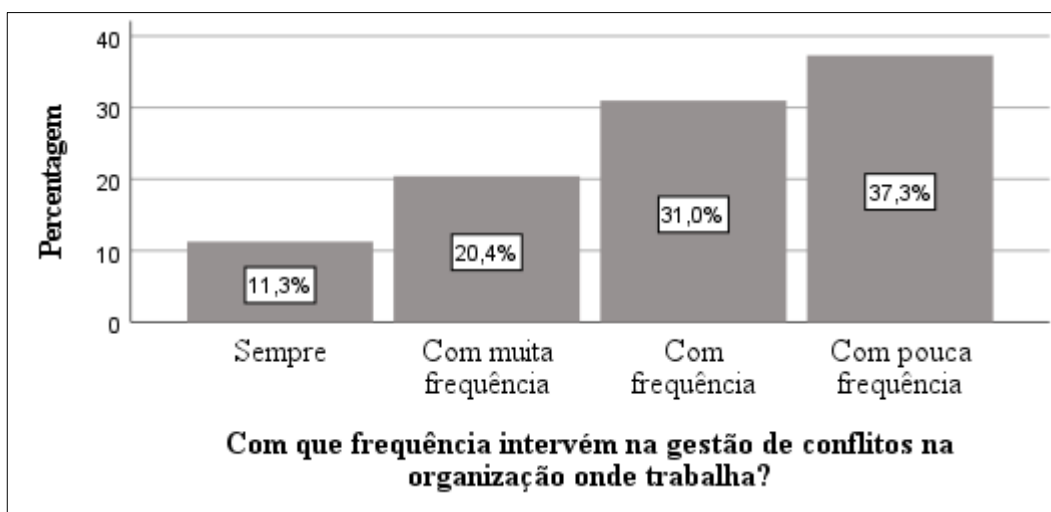
**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Seguindo a ordem do inquérito por questionário, na questão sobre o papel que o gestor assume com mais frequência quando tem de intervir como uma terceira parte para gerir/resolver o conflito, a grande maioria respondeu que assume o papel de *Mediador* (75,4%), 14,1% respondeu que assume com mais frequência o papel de *Impulsionador/motivador*, 5,6% referiu *Arbitral*, 2,1% o *Inquisitorial/autocrático*, e quatro das organizações respondentes ao inquérito responderam *Não sabe/não responde*, correspondendo a 2,8% da amostra.

A partir desta análise, podemos verificar que, apesar de ser referido por Cunha et al. (2016) que o papel impulsionador, inquisitorial e o arbitral são os papéis mais recorrentemente assumidos pelos gestores das organizações, os diretores/gestores das organizações respondentes afirmam que utilizam mais o papel de mediador e o papel de impulsionador, demonstrando que conferem às partes envolvidas liberdade para encontrar a melhor solução,

existindo, por parte dos gestores, ao assumirem estes papéis, uma maior influência sobre o processo e uma menor influência sobre a decisão.

No que diz respeito à frequência com que os diretores/gestores das organizações inquiridas intervêm na gestão de conflitos nas suas organizações, 37,3% referiu que intervêm *com pouca frequência*, 31% diz que *com frequência*, 20,4% *com muita frequência*, e apenas 11,3% respondeu *sempre*. A partir desta análise, podemos mencionar que 62,7% dos diretores/gestores das organizações que responderam ao questionário afirmam ter um papel ativo na gestão de conflitos das suas organizações (Cf. Figura 8).



**Figura 8. Frequência em que os Diretores/Gestores intervêm na Gestão de Conflitos**

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Sobre a importância de gerir conflitos para os colaboradores e para as próprias organizações, a maioria dos diretores/gestores respondeu que é  *muito importante* (66,9%), a seguir 25,4% referiu ser *importante*, 5,6% *relativamente importante*, e apenas 2,1% disse ser *pouco importante*. Assim sendo, podemos assumir que a maioria das organizações que colaboraram na investigação reconhece a extrema relevância em gerir os conflitos nas organizações quer para o bom funcionamento dos colaboradores quer para a própria dinâmica e atuação das organizações.

Quanto à opinião dos diretores/gestores das organizações inquiridas relativamente à afirmação: “Os conflitos podem ser funcionais/construtivos ou disfuncionais/destrutivos” a maioria, 99 (69,7%) das organizações respondentes, responderam *concordo*, 24 (16,9%) referiram *concordo totalmente*, 15 (10,6%) *não concordo, nem discordo*, 2 (1,4%) *discordo*, e outras 2 (1,4%) reagiram com *discordo totalmente*.

Em relação à afirmação: “A gestão construtiva dos conflitos pode trazer vantagens para a organização”, a maioria, 80 (56,3%), respondeu *concordo*, 47 (33,1%) *concordo totalmente*, 8 (5,6%) *não concordo, nem discordo*, 5 (3,5%) com *discordo*, e 2 (1,4%) com *discordo totalmente*. Por fim, na afirmação “Os conflitos podem provocar efeitos negativos quando são ignorados, negados e mal compreendidos” obtivemos 70 respostas com *concordo totalmente*, o que corresponde a 49,3% das organizações respondentes, a seguir 62 (43,7%) respostas com *concordo*, 6 (4,2%) *não concordo, nem discordo*, 2 (1,4%) *discordo* e, a mesma frequência e percentagem com *discordo totalmente*, ou seja, 2 respostas, o que corresponde a 1,4%.

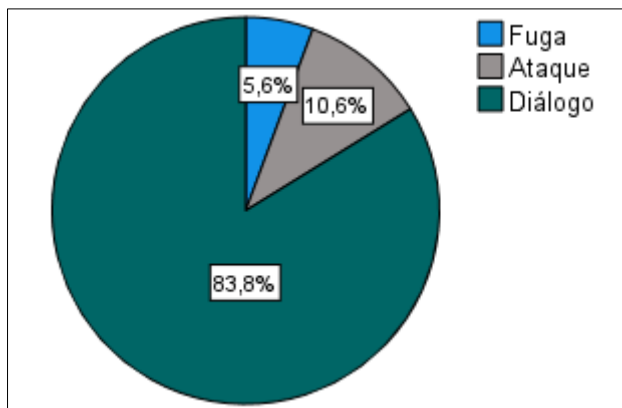
Através desta análise podemos refletir que a grande maioria, ou seja, 86,6% dos diretores/gestores reconhece que o conflito, quanto ao seu efeito, pode ser de dois tipos: funcional ou disfuncional e não apenas destrutivo. Podemos constatar também que a grande maioria (89,4%) dos diretores/gestores reconhece, tal como defendido por vários autores no enquadramento teórico que, gerir os conflitos de forma a que leve a uma resolução construtiva ou favorável pode proporcionar benefícios não só às partes envolvidas no conflito como também à organização, como por exemplo: fortalecer a coesão do grupo; a emergência de novas ideias; o aumento do sentimento de envolvimento nos colaboradores face à missão e à visão da organização; entre outros.

Relativamente à questão sobre a importância da análise do conflito para a gestão do mesmo, a partir dos dados recolhidos, constatámos que 69 organizações consideram que é *muito importante* (48,6%), 61 (43%) referem que é *importante*, e 12 (8,5%) *relativamente importante*. Desta forma, podemos considerar que as organizações respondentes vão ao encontro do que é referido na literatura relativamente à importância do processo de análise e do diagnóstico do problema para a realização de uma boa gestão do conflito apresentado.

A Figura 9 permite observar qual a estratégia de resolução de conflitos mais adotada pelas partes envolvidas no conflito nas organizações inquiridas, podendo verificar-se que a grande maioria respondeu o *diálogo* (83,8%), o que corresponde a 119 organizações. De seguida, 10,6% responderam o *ataque*, e 5,6% a *fuga*, o que representa 15 organizações e 8, respetivamente.

A partir deste resultado, podemos constatar que a maioria das organizações refere escolher a estratégia do diálogo, demonstrando que, nas organizações, privilegiam a cooperação ao contrário da competição, por outras palavras, podemos deduzir que existe a preocupação em

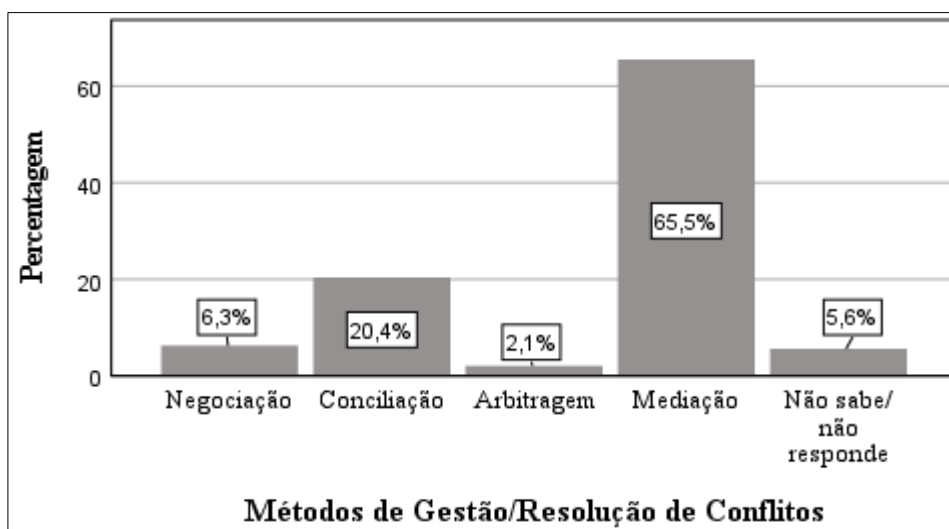
encontrar soluções para resolver os conflitos interpessoais de forma a que ambas as partes envolvidas ganhem com a resolução, existindo, segundo Estanqueiro (1992), a conciliação de interesses e o respeito entre e pelos intervenientes, contrariamente ao que acontece na estratégia da fuga e do ataque.



**Figura 9. Estratégia de Resolução de Conflitos mais Adotada nas Organizações**

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Relativamente ao método mais utilizado na gestão/resolução de conflitos nas organizações inquiridas, a maioria respondeu que é o método da *Mediação*, o que representa 93 respostas (65,5%), a seguir o da *Conciliação* com 29 respostas (20,4%), o da *Negociação* com 9 respostas (6,3%), e o método da *Arbitragem* com 3 respostas (2,1%). Por fim, é importante salientar que nesta questão registámos 8 respostas de *Não sabe/não responde*, sendo o equivalente a 5,6% do total de organizações respondentes (Cf. Figura 10).



**Figura 10. Método de Gestão de Conflitos mais Utilizado pelas Organizações**

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Assim, a partir da análise da figura, verificamos que o método mais utilizado pelas organizações sociais que responderam ao inquérito é o método da Mediação, o que difere do que é referido na literatura. De acordo com Cunha et al. (2016), apesar de existir uma preferência por parte dos gestores das organizações pelo método da mediação, este não é utilizado com tanta frequência devido a fatores como a necessidade de detenção de conhecimentos e formação na área da mediação, ou a ausência de tempo para o processo, apenas para referirmos alguns. Esta ideia também é defendida por Figueiredo (2012), ao salientar que, nas organizações, o método mais aplicado é o da negociação, ainda que reitere que o método da mediação seja o método mais adequado para a resolução de conflitos.

Quanto às práticas de gestão de conflitos, as organizações foram questionadas sobre quais as Práticas de RCA (Resolução de Conflitos Alternativa) mais utilizadas nas suas organizações.

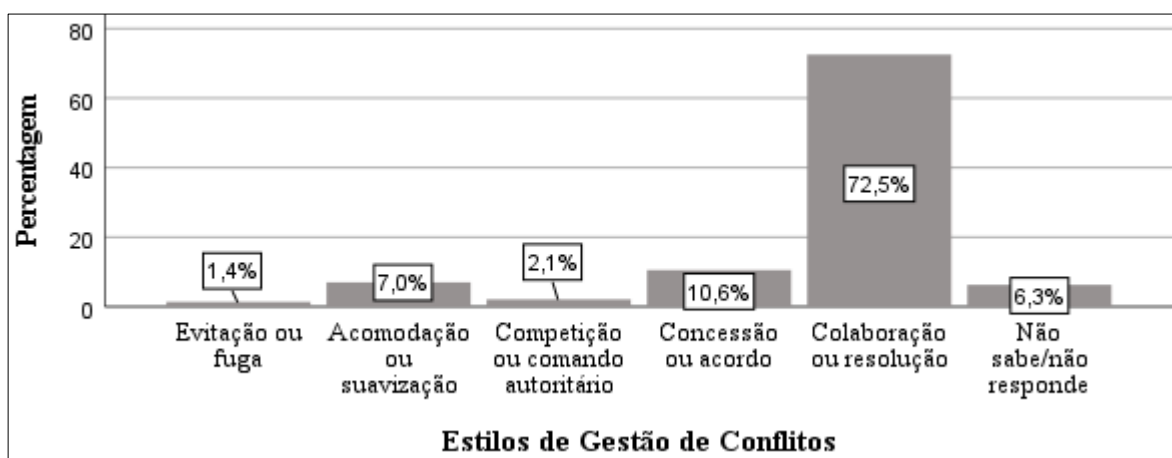
A Tabela 14 permite-nos observar a contagem obtida após o tratamento dos dados no programa SPSS. Assim, podemos verificar que a primeira mais indicada foi a *Mediação assistida*, referida por 99 organizações (69,7%), a segunda mais indicada foi a prática das *Políticas de porta aberta para encorajar o diálogo*, mencionada por 71 organizações (50%), a terceira foi a das *Comunicações intensivas* (57 organizações, ou seja, 40,1%), e a quarta prática mais indicada, referida por 46 organizações, foi a *Negociação assistida* com uma percentagem de 32,4%. No total, foram registadas 141 respostas (99,3%), constatando que uma organização não respondeu, registando-se, também, 3 respostas de *Não sabe/não responde*, correspondendo a 2,1%.

**Tabela 14. Práticas de Gestão/Resolução de Conflitos mais Utilizadas pelas Organizações**

<b>Práticas de RCA</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>Total</b>
Negociação assistida	32,4%	66,9%	99,3%
Mediação assistida	<b>69,7%</b>	29,6%	99,3%
Brainstorming e técnicas semelhantes	23,2%	76,1%	99,3%
Facilitação de negociação baseada em interesses	23,9%	75,4%	99,3%
Arbitragem	17,6%	81,7%	99,3%
Comunicações intensivas	<b>40,1%</b>	59,2%	99,3%
Políticas de porta aberta para encorajar o diálogo	<b>50,0%</b>	49,3%	99,3%
Provedores (ombudsman)	2,1%	97,2%	99,3%
Peritos externos	2,8%	96,5%	99,3%
Painéis de revisão	3,5%	95,8%	99,3%
Legenda: S (sim); N (não)			

**Fonte:** Elaboração Própria

Em relação ao estilo de gestão de conflitos mais utilizado para resolver o conflito nas organizações inquiridas, de acordo com o dados obtidos, podemos averiguar que 103 (72,5%), isto é, a maioria das organizações respondentes referiram o estilo *Colaboração ou resolução*, a seguir 15 (10,6%) responderam *Concessão ou acordo*, 10 (7%) *Acomodação ou suavização*, 3 organizações apontaram o estilo *Competição ou comando autoritário* e 2 o da *Evitação ou fuga*, o que corresponde a 2,1% e a 1,4% respetivamente. É imperativo salientar também que foram constatadas 9 respostas *Não sabe/não responde*, ou seja, 6,3% do total de respostas ao inquérito (Cf. Figura 11).



**Figura 11. Estilo de Gestão de Conflitos mais Utilizado pelas Organizações**

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Podemos realçar que o estilo de colaboração ou resolução e o estilo de concessão ou acordo são os estilos referidos pelas organizações respondentes como os mais utilizados para resolver os conflitos. Dos cinco estilos conhecidos de gestão de conflitos, o estilo de colaboração e o estilo de concessão são aqueles em que o gestor tem um papel mais ativo na resolução do conflito e uma maior preocupação pela satisfação de ambas as partes com a solução encontrada.

Tal como refere Figueiredo (2012), o estilo mais apropriado para uma gestão construtiva dos conflitos é o estilo da colaboração ou resolução, permitindo que exista um ambiente colaborativo entre as partes na procura de soluções e uma resolução do conflito (ganhar-ganhar), isto é, a obtenção de uma decisão da qual desfrutam ambos os intervenientes. O mesmo autor sublinha, ainda, que o estilo menos aconselhado de ser aplicado é o da Evitação ou fuga, pois é caracterizado por uma atitude de evitamento, por parte do gestor e/ou das partes envolvidas, em relação às causas do problema que originam o conflito, adiando ou fugindo da resolução do conflito em si. Podemos constatar que este

estilo foi o menos indicado pelas organizações, demonstrando que as mesmas detêm conhecimento sobre a importância da procura pelas verdadeiras causas que estão por detrás do conflito e da relevância na resolução imediata dos conflitos para a satisfação dos intervenientes e para o bom funcionamento das próprias organizações.

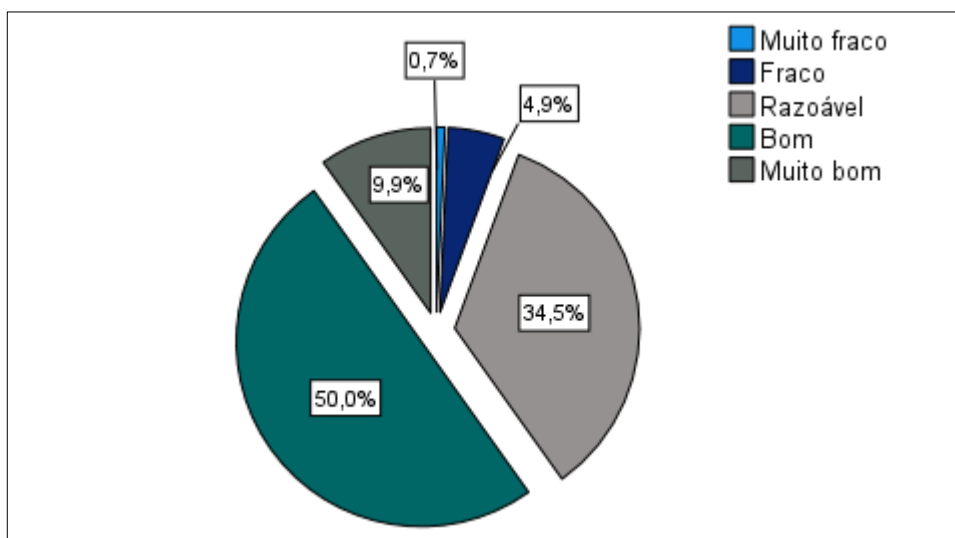
Seguindo a estrutura do inquérito por questionário, no que se refere à questão sobre as formas de evitar o conflito desnecessário mais utilizadas pelas organizações inquiridas, podemos verificar que todas as organizações respondentes selecionaram uma forma das que foram apresentadas como possíveis respostas. A partir dos resultados obtidos, é possível constatar que 52 (36,6%) responderam como sendo a mais utilizada a forma “*Comunicar claramente e com linguagem neutra de modo que não crie dúvidas*”, seguindo-se-lhe, com 29 (20,4%) a forma “*Designar com transparência e de forma compreensível a função e o papel de cada colaborador*”, com 22 (15,5%) a de “*Saber das tarefas e compreender as preocupações dos colaboradores*”, 21 organizações responderam com a forma “*Definir com clareza as rotinas de trabalho*”, o que corresponde a 14,8%, e, por fim, a forma “*Permitir que os colaboradores exerçam o seu trabalho num ambiente apropriado*” foi selecionada por apenas 18 diretores/gestores, isto é, 12,7% do total das organizações respondentes referem esta forma como sendo a mais utilizada nas suas organizações para evitar os conflitos desnecessários (Cf. Tabela 15).

**Tabela 15. Formas de Evitar o Conflito Desnecessário mais Utilizadas nas Organizações**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	Definir com clareza as rotinas de trabalho	21	14,8	14,8	14,8
	Comunicar claramente e com linguagem neutra de modo que não crie dúvidas	52	36,6	36,6	51,4
	Designar com transparência e de forma compreensível a função e o papel de cada colaborador	29	20,4	20,4	71,8
	Permitir que os colaboradores exerçam o seu trabalho num ambiente apropriado	18	12,7	12,7	84,5
	Saber das tarefas e compreender as preocupações dos colaboradores	22	15,5	15,5	100,0
	<b>Total</b>	142	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Podemos analisar, com base na figura 12, referente à caracterização do ambiente/clima organizacional das organizações inquiridas, que, metade, ou seja, 50% dos diretores/gestores respondeu que é *bom*, o que corresponde a 71 organizações, 49 (34,5%) consideram que é *razoável*, 14 (9,9%) responderam *muito bom*, 7 (4,9%) avaliam-no como *fraco*, e, por fim, 1 diretor/gestor respondeu que o ambiente/clima da sua organização é *muito fraco*, o que equivale a 0,7%. Desta forma, podemos concluir que a maioria dos diretores/gestores das organizações respondentes referem ter nas suas organizações um ambiente/clima organizacional positivo.



**Figura 12. Caracterização do Ambiente/Clima Organizacional das Organizações**

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

No que toca à questão sobre a perspetiva dos diretores/gestores relativamente ao impacto que os conflitos têm no seu ambiente/clima organizacional, de modo a compreender melhor e a sintetizar as informações, criámos uma variável-resumo a partir das respostas fornecidas às várias questões colocadas sobre o assunto.

Pudemos verificar que 3 (2,1%) consideraram que *afeta muito positivamente*, 41 (28,9%) que *afeta positivamente*, 3 (2,1%) acreditam que *não afeta nada*, 31 (21,8%) que *afeta negativamente*, e, por fim, 25 (17,6%) creem que *afeta muito negativamente*. Ou seja, 39,4% referiram um impacto negativo, e 31% um impacto positivo. Isto é, através desta análise, constatamos que a percentagem de diretores/gestores que refere que os conflitos têm repercussões negativas no ambiente/clima da sua organização é superior à percentagem que refere que têm repercussões positivas.

Conforme refere Chagas (2019) a ocorrência de conflitos dentro das organizações interfere de forma positiva ou negativamente no ambiente/clima organizacional dependendo do tipo de conflito, da gravidade do mesmo e, sobretudo, devido ao seu tratamento, ou seja, podem ter um impacto negativo se não forem geridos na altura em que apareceram, se forem negligenciados pelas partes e/ou pelos gestores ou se forem mal resolvidos. Ao afetarem negativamente o ambiente/clima da organização, influenciam, conseqüentemente, as atitudes e os comportamentos das pessoas que fazem parte da organização, bem como a estabilidade e a sobrevivência da mesma. O mesmo autor defende ainda que, contrariamente, quando os conflitos são bem geridos podem tornar-se profícuos quer para os colaboradores quer para os líderes, potenciando um ambiente saudável, harmonioso e favorável para o crescimento.

Neste sentido, como a maioria dos diretores/gestores percebe que os conflitos têm um impacto negativo no seu ambiente/clima organizacional, podemos pressupor que há uma falha no tratamento que é conferido aos conflitos nestas organizações.

Registámos 16 respostas como *não sabe/não responde*, correspondendo a 11,3%, e, existiram, também, 23 diretores/gestores que avaliaram a resposta de forma qualitativa e apontaram soluções (Cf. Apêndice 3), evidenciando a importância da resolução dos conflitos quando estes surgem ou a partir do momento em que o gestor deles adquire conhecimento, bem como a importância da realização de uma boa gestão. Neste sentido, estas apreciações qualitativas do impacto foram codificadas como *outras respostas*, tendo uma percentagem de 16,2%, como nos mostra a tabela a seguir.

**Tabela 16. Perspetiva dos Diretores/Gestores quanto ao Impacto dos Conflitos no Ambiente/Clima das suas Organizações**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	<b>Afeta muito positivamente</b>	3	2,1	2,1	2,1
	<b>Afeta positivamente</b>	41	28,9	28,9	31,0
	<b>Não afeta nada</b>	3	2,1	2,1	33,1
	<b>Afeta negativamente</b>	31	21,8	21,8	54,9
	<b>Afeta muito negativamente</b>	25	17,6	17,6	72,5
	<b>Não sabe/não responde</b>	16	11,3	11,3	83,8
	<b>Outras respostas</b>	23	16,2	16,2	100,0
	<b>Total</b>	142	100,0	100,0	

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

No que concerne à opinião dos diretores/gestores das organizações inquiridas relativamente à pergunta “A forma como é gerido o conflito na organização permite o aumento da satisfação dos colaboradores?”, a maioria, isto é, 87 (61,3%) dos diretores/gestores que colaboraram com a investigação responderam *concordo*, 38 (26,8%) referiram *concordo totalmente*, 11 (7,7%) *não concordo, nem discordo*, 5 diretores/gestores responderam *discordo*, e 1 referiu *discordo totalmente*, correspondendo a 3,5% e 0,7%, respetivamente.

Relativamente à opinião dos diretores/gestores das organizações inquiridas em relação à afirmação: “Uma eficaz e eficiente gestão de conflitos melhora o desempenho dos colaboradores”, registámos que 81 (57%) diretores/gestores referiram *concordo*, ou seja, a maioria, a seguir 49 (34,5%) responderam *concordo totalmente*, 10 diretores/gestores assinalaram com *não concordo, nem discordo*, o que equivale a 7% das organizações, e, por último, houve um diretor/gestor que respondeu *discordo*, e outro *discordo totalmente*, correspondendo cada resposta a uma percentagem de 0,7%.

Por fim, em relação à opinião dos diretores/gestores para com a afirmação: “Uma adequada gestão de conflitos permite proporcionar o bem-estar de todos os envolvidos na organização e um bom ambiente organizacional”, 72 (50,7%) dos diretores/gestores responderam *concordo*, 59 (41,5%) *concordo totalmente*, e 8 (5,6%) *não concordo, nem discordo*. Verificámos, também, que 2 diretores/gestores *discordam* da afirmação, isto é, 1,4%, e 1 diretor/gestor *discorda totalmente*, o que representa 0,7%.

#### **IV.3 – Cruzamentos Adicionais de Dados**

No sentido de aprofundar conhecimentos e visto que temos um conjunto de dados, fizemos o cruzamento de algumas variáveis que considerámos ser interessante de analisar, começando com o cruzamento da questão sobre o tempo em que os diretores/gestores assumem as funções de diretor/gestor na organização e o seu grau de conhecimento sobre a gestão de conflitos; de seguida o cruzamento entre a frequência de ocorrência de conflitos na organização e a estratégia de resolução de conflitos mais utilizada; e por fim, o cruzamento entre o estilo de gestão de conflitos mais utilizado com a caracterização do ambiente/clima organizacional pelos diretores/gestores.

Desta forma, podemos verificar através da tabela 17 que os diretores/gestores que exercem estas funções há menos de 5 anos e, entre 5 a 10 anos, possuem mais conhecimentos sobre a Gestão de Conflitos comparativamente aos que exercem as mesmas funções entre 11 a 20 anos, e há mais de 20 anos, podendo concluir, em primeiro lugar que, o aumento do número

de anos na organização como diretor ou gestor não tem influência no aumento dos conhecimentos sobre a temática e, em segundo lugar, os diretores/gestores das organizações respondentes que exercem as suas funções há menos anos são os que demonstram um maior interesse pela área.

**Tabela 17. Tempo nas Atuais Funções & Grau de Conhecimento sobre G.C.**

		Grau de Conhecimento sobre Gestão de Conflitos				Total
		Muito conhecedor	Conhecedor	Relativamente conhecedor	Pouco conhecedor	
Tempo nas Atuais Funções	Menos de 5 anos	2	21	14	5	42
	Entre 5 a 10 anos	5	20	20	2	47
	Entre 11 a 20 anos	3	16	22	2	43
	Mais de 20 anos	2	3	4	1	10
Total		12	60	60	10	142

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Constatamos que a grande maioria dos diretores/gestores que responderam que ocorrem conflitos com pouca frequência nas suas organizações foram os que referiram que, quando ocorrem conflitos, as partes envolvidas utilizam mais a estratégia de diálogo para a resolução dos mesmos. Assim, podemos confirmar que, como é referido na literatura, o diálogo é a melhor estratégia de resolução de conflitos pois permite descobrir e refletir sobre as verdadeiras razões que levaram ao conflito, e, posteriormente, seleccionar o tratamento mais adequado ao mesmo, evitando o seu ressurgimento ou a emergência de novos conflitos.

**Tabela 18. Frequência da Ocorrência de Conflitos & Estratégia de Resolução de Conflitos Frequentemente Adotada**

		Estratégia de Resolução de Conflitos mais Frequentemente Adotada pelas Partes Envolvidas no Conflito			Total
		Fuga	Ataque	Diálogo	
Frequência da Ocorrência de Conflitos	Sempre	0	0	1	1
	Com muita frequência	1	2	6	9
	Com frequência	1	10	35	46
	Com pouca frequência	6	3	77	86
Total		8	15	119	142

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

Apuramos ainda que os diretores/gestores que referiram que utilizam mais o estilo colaboração ou resolução para resolverem o conflito nas suas organizações são aqueles que mais apontam ter um bom, razoável ou muito bom ambiente/clima organizacional. Podemos constatar também que os que referem este estilo são os únicos que indicam que têm um ambiente organizacional muito bom. Por outro lado, os dois diretores/gestores que mencionaram o estilo de evitação ou fuga apresentam um ambiente/clima fraco e razoável, podendo afirmar-se que a escolha do estilo de gestão de conflitos pode também ter impacto no ambiente/clima das organizações.

**Tabela 19. Estilo de Gestão de Conflitos mais utilizado & Caracterização do Ambiente/Clima Organizacional**

		Como caracteriza o ambiente/clima organizacional da sua organização?					Total
		Muito fraco	Fraco	Razoável	Bom	Muito bom	
Estilo de Gestão de Conflitos mais Utilizado para Resolver o Conflito na Organização	Evitação ou fuga	0	1	1	0	0	2
	Acomodação ou suavização	0	1	7	2	0	10
	Competição ou comando autoritário	0	2	1	0	0	3
	Concessão ou acordo	0	0	10	5	0	15
	Colaboração ou resolução	0	3	26	61	13	103
	Não sabe/não responde	1	0	4	3	1	9
<b>Total</b>		1	7	49	71	14	142

**Fonte:** Elaboração própria através do SPSS (versão 28)

## CONCLUSÃO

---

A presente investigação científica teve como finalidade estudar a temática da Gestão de Conflitos, procurando descobrir se existe, nas organizações de cariz social, mais concretamente nas Organizações Sociais com o Estatuto de IPSS do distrito de Viseu, uma gestão dos conflitos que, nelas, surgem, bem como entender como essa gestão é realizada e como é percebida a sua relação com o ambiente/clima das próprias organizações.

A parte teórica teve um papel importantíssimo na elaboração do instrumento de recolha de dados, sendo, desta forma, uma componente crucial para a realização da parte prática da investigação. A pesquisa bibliográfica permitiu entender que a ocorrência de conflitos no local de trabalho pode levar a uma panóplia de consequências, cujos efeitos poderão ser negativos ou positivos de acordo com a intervenção e forma de gestão dos conflitos.

Quanto aos objetivos específicos, concluímos que, atualmente, existem 256 entidades com o Estatuto de IPSS no distrito de Viseu e, com base nos resultados obtidos a partir do inquérito por questionário, chegámos à conclusão que as diferenças de personalidade, a falta de comunicação e os recursos limitados/escassos são as principais causas que provocam mais conflitos nestas organizações, e que os tipos de conflitos mais frequentes são, primeiramente, os conflitos interpessoais e, a seguir, o conflito intragrupal.

Na maior parte das organizações, o Gestor/a de Recursos Humanos (43%) e o/a Diretor/a Técnico/a (34,5%) são aqueles que assumem o papel de gestor de conflitos, e as práticas que verificámos como mais utilizadas pelas organizações para gerir/resolver o conflito são, nomeadamente: a mediação assistida; as políticas de porta aberta para encorajar o diálogo, e; a terceira mais usada, a comunicação intensiva.

Nas organizações estudadas, apurámos que o estilo colaboração ou resolução é o estilo de gestão de conflitos mais utilizado pela grande maioria das organizações, e o segundo mais usado, mas com uma percentagem significativamente menor comparativamente ao primeiro, é o estilo concessão ou acordo.

Em relação às formas mais utilizadas pelas organizações para evitar os conflitos, averiguámos que a mais indicada foi a forma “Comunicar claramente e com linguagem neutra de modo que não crie dúvidas”, a segunda mais indicada foi a de “Designar com

transparência e de forma compreensível a função e o papel de cada colaborador”, e a terceira mais indicada foi a de “Saber das tarefas e compreender as preocupações dos colaboradores”.

De forma a dar resposta à questão de partida que nos colocámos: “De que forma os diretores/gestores das organizações sociais com o estatuto de IPSS do distrito de Viseu percecionam o(s) conflito(s), gerem o(s) conflito(s) e que impacto julgam que esse(s) conflito(s) têm no ambiente/clima da organização?”, podemos referir que a maioria dos diretores/gestores (73,2%) percecionam o conflito como sendo um fenómeno inevitável, no entanto a resposta mais indicada foi a perspectiva que defende que é um “fenómeno inevitável que pode ser positivo ou negativo, dependendo das circunstâncias” (41,5%).

Relativamente à forma como gerem o(s) conflito(s), a maioria dos diretores/gestores recorre mais ao papel de mediador e ao método da mediação para gerir/resolver o conflito, sendo o diálogo usado como a principal estratégia de resolução de conflitos.

Por fim, podemos concluir, quanto ao impacto dos conflitos no ambiente/clima organizacional, que a maioria dos diretores/gestores das organizações respondentes possui a opinião de que os conflitos têm um impacto negativo no ambiente/clima das suas organizações.

Quanto às hipóteses que colocámos no sentido de verificar se é a perceção dos diretores/gestores acerca da relação entre a gestão de conflitos e assuntos como: os efeitos/resultados dos conflitos, a satisfação dos colaboradores, o desempenho dos colaboradores, e o ambiente/clima organizacional, podemos concluir que a respeito da hipótese central que referia que “uma adequada gestão de conflitos permite proporcionar o bem-estar de todos os envolvidos na organização e um bom ambiente organizacional” é a perceção da grande maioria dos diretores/gestores, isto é, de 92,2% (50,7% com concordo, e 41,5% com concordo totalmente).

Quanto às restantes hipóteses formuladas durante o estudo, concluímos que:

- a) A grande maioria, isto é, 88,1% dos diretores/gestores (61,3% com concordo e 26,8% com concordo totalmente) defende que “a forma como é gerido o conflito nas suas organizações permite o aumento da satisfação dos colaboradores”;
- b) A grande maioria, ou seja, 91,5% dos diretores/gestores (57% com concordo e 34,5% com concordo totalmente) defende que “uma eficaz e eficiente gestão de conflitos melhora o desempenho dos colaboradores”;

- c) E, por fim, a grande maioria, isto é, 89,4% dos diretores/gestores (56,3% com concordo e 33,1% com concordo totalmente) defende que “uma gestão construtiva dos conflitos pode trazer vantagens para a organização”.

A gestão de conflitos é fundamental pois influencia campos como a satisfação, o desempenho, a motivação, a produtividade dos colaboradores e a qualidade da prestação dos serviços fornecidos pela organização. Por outro lado, a desvalorização da existência de conflitos ou a má gestão dos mesmos provoca consequências negativas para os colaboradores e para as próprias organizações, tendo, desta forma, impacto negativo no ambiente/clima organizacional.

Durante a investigação, refletimos e expusemos as evidências apuradas por vários autores que discorrem acerca da importância da existência de uma gestão construtiva dos conflitos nas organizações sociais, visto que proporciona tanto o bem-estar dos colaboradores como também o bem-estar dos utentes/clientes e de todos os envolvidos na organização.

O Capital Humano é indispensável para a operacionalização das organizações sociais, devendo existir, nestas organizações, uma boa gestão dos recursos humanos, bem como uma gestão dos conflitos capaz de transformar situações conflituosas em aspetos positivos, pois esta estratégia de gestão permite não só o exercício de uma atividade adequada, mas também o alcance dos objetivos e a progressão das organizações.

Podemos concluir que o que leva a que um conflito provoque efeitos negativos ou efeitos positivos depende da forma como é gerido, ou seja, o impacto varia consoante ocorra uma má ou boa gestão, podendo, assim, provocar determinadas vantagens ou desvantagens na organização e no ambiente/clima organizacional. Assim, concluímos que os diretores/gestores reconhecem a importância da gestão de conflitos nas organizações e realizam-na, todavia, verificou-se a inexistência ou o défice no exercício de uma gestão construtiva dos conflitos, uma vez que o número de diretores/gestores que referem que os conflitos nas suas organizações causam um impacto negativo foi superior aos que referiram que os mesmos desencadeiam um impacto positivo.

Quanto às contribuições da presente investigação científica, algumas contemplam o facto de a mesma ter permitido à aluna obtenção e o aprofundamento de conhecimentos relacionados com o tema escolhido; permitiu descobrir que a gestão dos conflitos também é efetuada em organizações do terceiro setor; permitiu verificar que o que existe sobre a temática da gestão de conflitos na literatura é aplicável tanto ao nível das empresas como em organizações sem

fins lucrativos; possibilitou a criação de novas informações académicas relativas à temática; e corporizou um estudo significativo pelo seu carácter inovador, quer pela aplicação da temática ao universo selecionado, quer pela construção do instrumento de recolha de dados.

Em relação às limitações sofridas durante a concretização do estudo, as principais estiveram relacionadas com os poucos estudos científicos efetuados e disponíveis sobre a gestão de conflitos no contexto organizacional que foi selecionado para esta investigação, o que se traduziu em dificuldades acrescidas aquando da elaboração do capítulo da revisão da literatura, e, posteriormente, na construção do inquérito por questionário.

Outra das dificuldades que vivemos surgiu nas iniciativas que tivemos de realizar para apurar o número de organizações sociais com o estatuto de IPSS existentes no distrito de Viseu. Devido à dimensão da população, houve a necessidade de enviar o questionário às organizações sociais por via eletrónica, tendo sido difícil o contacto com algumas organizações que acabaram por não receber o inquérito por questionário. Outra limitação foi devido ao meio escolhido para a distribuição do instrumento de recolha de dados que pode ter afetado a autenticidade dos resultados obtidos.

Finalizamos com algumas recomendações futuras, como por exemplo a aplicação do questionário a outras IPSS e a outros distritos do país, assim como a outros tipos de organizações do terceiro setor.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para Gestores: Comportamentos de sucesso nas organizações*. Editora Mc Graw-Hill.
- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Sector*. Almedina.
- Antunes, S. (2021). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais*. Autor.
- Assembleia da República Portuguesa. (2001). Lei n.º 78/2001 de 13 de julho. Diário da República n.º 161/2001 - I Série A. Obtido de <https://files.dre.pt/1s/2001/07/161a00/42674274.pdf>
- Assembleia da República Portuguesa. (2013). Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. Diário da República n.º 88/2013 - I Série. Obtido de [https://cases.pt/wp-content/uploads/Lei\\_de\\_Bases\\_ES.pdf](https://cases.pt/wp-content/uploads/Lei_de_Bases_ES.pdf)
- Assembleia da República Portuguesa. (2014). Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro. Diário da República nº 221/2014 - I Série. Obtido de [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/01/Estatuto\\_IPSS\\_2015.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/01/Estatuto_IPSS_2015.pdf)
- Assis, A. F., & Straub, A. (2016). Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências, *Revista Fae*, 2, vol. XIX, 220-231. Obtido de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/106/319>
- Atalho, P. F. (2016). *Conflito Organizacional e gestão de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Obtido de [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12634/1/2016\\_ECSH\\_DEP\\_Dissertac%C3%A3o\\_Pedro%20Filipe%20Louren%C3%A7o%20do%20Atalho.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12634/1/2016_ECSH_DEP_Dissertac%C3%A3o_Pedro%20Filipe%20Louren%C3%A7o%20do%20Atalho.pdf)
- Bäckström, B. (2008). *Metodologia das Ciências Sociais: Métodos Quantitativos*. Universidade Aberta. Obtido de [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/9499/1/MetodologiaCienciasSociais\\_Caderno\\_Apoio.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/9499/1/MetodologiaCienciasSociais_Caderno_Apoio.pdf)
- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. Juruá.
- Bilhim, J. A. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas (2ª ed.)*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Braga, E., Silva, D., & Silva, F. (2018). GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: Uma análise através dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais à luz de uma instituição situada em Rondonópolis-MT, *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 3, vol. II. Obtido de <http://oaji.net/articles/2020/8844-1596146764.pdf>
- Campos, M. T. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte - O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Obtido de [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2798/1/TM\\_Tiago\\_Campos.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2798/1/TM_Tiago_Campos.pdf)

- Cavalcante, B. C. (2020). Gestão de Conflitos nas Organizações: transformando conflitos em oportunidades de crescimento organizacional. Obtido de [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:hpIG22iKfzEJ:scholar.google.com/+Gest%C3%A3o+de+Conflitos+nas+Organiza%C3%A7%C3%B5es:+transformando+conflitos+em+oportunidades+de+crescimento+organizacional.&hl=pt-PT&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:hpIG22iKfzEJ:scholar.google.com/+Gest%C3%A3o+de+Conflitos+nas+Organiza%C3%A7%C3%B5es:+transformando+conflitos+em+oportunidades+de+crescimento+organizacional.&hl=pt-PT&as_sdt=0,5&as_vis=1)
- Cavalcanti, A. C. (2006). *O Gestor e o seu Papel na Gestão de Conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. Obtido de [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/1/antonio\\_carlos.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/1/antonio_carlos.pdf)
- Chagas, R. L. (2019). *Gestão de Pessoas: um estudo sobre a gestão de conflitos em órgãos públicos federais na capital do Brasil*. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal. Obtido de <https://recil.ensinulusofona.pt/jspui/bitstream/10437/10048/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20-%20vers%C3%A3o%203.4.1FinalPdf.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização* (2 ed.). Elsevier.
- Cordeiro, J., & Cunha, P. (2018). Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo concetual, *European Journal of Applied Business Management*, 4(3), 46-66. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24558/1/Artigo%20Revista%20EJABM%202018%20-%20GC%2C%20CCO%20e%20CO%20modelo%20concetual.pdf>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). RH Editora.
- Direção Geral da Segurança Social. (2022). Lista de Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas. Obtido de [https://www.seg-social.pt/documents/10152/864429/Listagem\\_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3](https://www.seg-social.pt/documents/10152/864429/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3)
- Distrito de Viseu. (s.d.). *Evolução da população entre 1864 e 2011*. Obtido de <https://populacaodistritodeviseu.jimdofree.com/viseu-1/o-concelho/>
- Estanqueiro, A. (1992). *Saber Lidar com as Pessoas: Princípios de Comunicação Interpessoal*. Editorial Presença.
- Fernandes, J. G. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>
- Figueiredo, L. J. (Março de 2012). *A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

- Fonseca, F., Almeida, I., & Morais, L. (2021). *A Ética e a Responsabilidade Social das Organizações Sociais do Distrito de Viseu*. Manuscrito não publicado.
- Friedrich, T. L., & Weber, M. A. (2014). Gestão de Conflitos: Transformando Conflitos Organizacionais em Oportunidades. Obtido de <http://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41>
- Gestoso, C. G. (2011). *Gestão e Negociação de Conflitos no Trabalho*. Edições ISPA.
- Gonçalves, B. B. (2016). *Softwares de apoio à pesquisa científica: levantamento e análise de características*. Trabalho de curso para a obtenção do Grau de Bacharel, Universidade Federal de Santa Catarina Campus Araranguá, Araranguá. Obtido de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/165459/SOFTWARES%20DE%20APOIO%20C3%80%20PESQUISA%20CIENT%3%8DFICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grou, R. I. (2013). *Análise de Conflitos Interpessoais no Hospital José Joaquim Fernandes*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora, Portugal. Obtido de <file:///C:/Users/user/Downloads/AN%20C3%81LISE%20DE%20CONFLITOS%20INTERPESSOAIS%20NO%20HOSPITAL%20JOS%20C3%89%20JOAQUIM%20FERNANDES.pdf>
- Instituto da Segurança Social. (2014). Guia Prático- Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social. Obtido de [https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao\\_ipss](https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss)
- Instituto Nacional de Estatística. (16 de dezembro de 2021). Censos 2021: Divulgação dos Resultados Provisórios. Obtido de [file:///C:/Users/user/Downloads/16\\_Censos\\_Provis%20B3rios\\_Corrigido.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/16_Censos_Provis%20B3rios_Corrigido.pdf)
- International Centre of Research and Information on the Public, S. a. (2017). Evolução recente da economia social na União Europeia. Comité Económico e Social Europeu. Obtido de <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf>
- Jacob, B. M. (2011). *Estilos de gestão de conflitos interpessoais dos profissionais de polícia: estudo exploratório em esquadras do COMETLIS da PSP*. Trabalho de Projeto do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24489/2/Resumos%20C3%8Dndices%20C%20Corpo%20de%20Texto%20Anexos.pdf>
- Luna, L. C. (2019). O estudo de amostragem em livros didáticos dos anos finais do ensino fundamental. Obtido de <http://eventos.sbem.com.br/index.php/EBRAPEM/EBRAPEM2019/paper/viewFile/296/708>
- Macedo, S. M. (2018). *As práticas de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos: estudos de caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Politécnico de Viseu, Lamego. Obtido de [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5619/1/susana\\_macedo\\_tese\\_18.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5619/1/susana_macedo_tese_18.pdf)
- Machado, A. d., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., . . . Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização - volume 4*. Escolar Editora.

- Machado, J. F. (2007). Caracterização Sócio-Económica do Distrito de Viseu. Obtido de [file:///C:/Users/user/Downloads/2008\\_Viseu\\_Estudo%20caracteriza%C3%A7%C3%A3o%20s%C3%B3cio-%20econ%C3%B3mica%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/2008_Viseu_Estudo%20caracteriza%C3%A7%C3%A3o%20s%C3%B3cio-%20econ%C3%B3mica%20(8).pdf)
- Malakowsky, H. F., & Kassick, C. (2014). O Conflito no Ambiente de Trabalho: um estudo sobre causas e consequência nas relações interpessoais, *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 1, vol. XI, 113-128. Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/230600993.pdf>
- Manning, C. (2010). Defining Conflict Resolution. Obtido de <https://www.dialmformediation.com.au/Defining%20Conflict%20Resolution.pdf>
- Martins, C. G., & Ferreira, M. L. (2011). O Survey como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Claudia-Martins-16/publication/275833286\\_O\\_Survey\\_como\\_tipo\\_de\\_pesquisa\\_aplicado\\_na\\_descricao\\_do\\_conhecimento\\_do\\_processo\\_de\\_gerenciao\\_de\\_riscos\\_em\\_projetos\\_no\\_segmento\\_da\\_construcao/links/59b228250f7e9b37434ad258/O-Survey-como-tipo-de-pesquisa-aplicado-na-descricao-do-conhecimento-do-processo-de-gerenciamento-de-riscos-em-projetos-no-segmen-to-da-construcao.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Claudia-Martins-16/publication/275833286_O_Survey_como_tipo_de_pesquisa_aplicado_na_descricao_do_conhecimento_do_processo_de_gerenciao_de_riscos_em_projetos_no_segmento_da_construcao/links/59b228250f7e9b37434ad258/O-Survey-como-tipo-de-pesquisa-aplicado-na-descricao-do-conhecimento-do-processo-de-gerenciamento-de-riscos-em-projetos-no-segmen-to-da-construcao.pdf)
- Mcintyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais, *Análise Psicológica*, 2, vol. XXV, 295-305. Obtido de <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/view/447/pdf>
- Mercê, C. A. (2018). *A importância da Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações Sociais: Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Resende*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Lamego. Obtido de [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5470/1/carlos%20merc%c3%aa%20tese\\_18.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5470/1/carlos%20merc%c3%aa%20tese_18.pdf)
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4, vol. VIII, 66-83. Obtido de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78842/75470>
- Pordata. (2021). População residente segundo os Censos: total e por sexo. Obtido de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Quintão, C. (2004). Terceiro Setor: elementos para a referência teórica e conceptual. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54377/2/ISWP52004000122487.pdf>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Gradiva. Obtido de <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Rodrigues, J., & Junior, A. J. (2020). Clima Organizacional: A importância da motivação para o sucesso e prosperidade das organizações, *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, vol. XI, 91-113. Obtido de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-para-o-sucesso>
- Ruas, J. (2017). *Manual de Metodologias de Investigação*. Escolar Editora.

- Sacilotto, T. d. (2015). *A Gestão dos Recursos Humanos no Terceiro Setor: O caso da APCC- Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra. Obtido de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11487/1/Tatyane\\_Sacilotto.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11487/1/Tatyane_Sacilotto.pdf)
- Santos, P. C. (2015). *Gestão de Conflito Organizacional: Uma Abordagem sobre a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15415/1/Tese%20-%20PSantos%20Final.pdf>
- Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos, *SOCIUS Working Papers*, 1. Obtido de [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP\\_1\\_2010.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP_1_2010.pdf)
- Silva, F. V., Silva, L. A., & Barbas, M. P.-C. (2006). *Explorar o SPSS em contexto educativo*. Escola Superior de Educação e de Santarém. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.15/389>
- Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A Gestão de Conflitos nas Organizações: Conceptualização e Diferenças de Género, *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 27, 33-54. Obtido de [file:///C:/Users/user/Downloads/A\\_gestao\\_de\\_conflitos\\_nas\\_organizacoes\\_conceptuali.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/A_gestao_de_conflitos_nas_organizacoes_conceptuali.pdf)
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (10 ed.). Lidel.
- Stepanski, I., & Costa, M. E. (2010). *Aspetos Comportamentais de Gestão de Pessoas*. IESDE Brasil.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. Harvard Business Review.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente inquérito por questionário é aplicado no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL), do Instituto Politécnico de Viseu, tendo como finalidade analisar a temática da Gestão de Conflitos nas Organizações Sociais com o Estatuto de IPSS no Distrito de Viseu. Neste sentido, pedimos a imprescindível colaboração dos diretores/gestores das organizações no preenchimento do questionário.

Os dados recolhidos serão direcionados, exclusivamente, para fins académicos, não violam o princípio de anonimato dos respondentes e garante-se a confidencialidade das informações aqui prestadas.

Ao aceitar responder a este questionário, reconhece ter sido informado sobre os objetivos do estudo, bem como sobre a natureza e o tratamento que irá ser aplicado aos dados recolhidos.

Agradecemos a sua sincera colaboração!

#### I Parte – Informação sobre a Organização

1- Qual a forma jurídica da IPSS em que trabalha?

- Associação de Solidariedade Social
- Associação de Voluntários de Ação Social
- Associação Mutualista
- Santa Casa de Misericórdia
- Fundação de Solidariedade Social
- Centro Social Paroquial
- Instituto de Organização Religiosa

2- Onde se localiza a organização?

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| Armamar            | Santa Comba Dão       |
| Carregal do Sal    | São João da Pesqueira |
| Castro Daire       | São Pedro do Sul      |
| Cinfães            | Sátão                 |
| Lamego             | Sernancelhe           |
| Mangualde          | Tabuaço               |
| Moimenta da Beira  | Tarouca               |
| Mortágua           | Tondela               |
| Nelas              | Vila Nova de Paiva    |
| Oliveira de Frades | Viseu                 |
| Penalva do Castelo | Vouzela               |
| Penedono           |                       |
| Resende            |                       |

3- Qual é a área de atuação da organização?

- Apoio a crianças e jovens
- Apoio à família
- Educação e formação profissional dos cidadãos
- Apoio à integração social e comunitária
- Resolução dos problemas habitacionais da população

- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

4- Qual o número total de funcionários existente na organização? (Não considere os voluntários ou órgãos sociais).

- Menos de 10 colaboradores
- Entre 10 a 50 colaboradores
- Entre 51 a 250 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

5- Há quanto anos trabalha na organização, independentemente das funções que ocupou?

- Menos de 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

6- Há quanto tempo exerce as atuais funções?

- Menos de 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

## II Parte – Questões sobre a Temática

7- Com que frequência ocorrem conflitos dentro da organização?

- Sempre
- Com muita frequência
- Com frequência
- Com pouca frequência
- Nunca

8- Na sua opinião, qual a principal causa na origem dos conflitos que se verificam na organização?

- Mudanças ao nível organizacional
- Recursos limitados/escassos
- Confronto entre metas, interesses e objetivos
- Diferenças de personalidade
- Falta de comunicação
- Elevada competição no local de trabalho
- Falta de planeamento
- Interdependência de atividades e tarefas
- Ineficiente liderança
- Diferenças de valores e crenças
- Preconceitos e estereótipos

9- Na sua opinião, qual o tipo de conflito mais frequente na sua organização?

- Intrapessoal
- Interpessoais
- Intragrupal
- Intergrupal
- Intraorganizacional
- Interorganizacional

10- Qual é a sua percepção relativamente à existência de conflitos na organização?

- É um fenómeno inevitável, que, dependendo das circunstâncias, pode ser positivo ou negativo
- É um fenómeno inevitável, que pode ser positivo para os indivíduos e para a própria organização
- É um fenómeno inevitável, que, geralmente, é negativo para os indivíduos e para a própria organização
- É um fenómeno que pode ser evitado

11- Qual a sua opinião relativamente à seguinte afirmação: “A existência de conflitos provoca consequências tanto para as partes envolvidas na situação conflituosa como para a própria organização.”

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12- Qual a sua opinião relativamente à seguinte afirmação: “O que leva a que um conflito seja positivo ou negativo e, conseqüentemente, possua vantagens ou desvantagens corresponde ao modo como é gerido.”

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13- Na sua opinião, quais as três conseqüências mais frequentes que decorrem dos conflitos registados na organização em que trabalha? (Assinale as três conseqüências mais frequentes, usando 1 para indicar a mais frequente; 2 para a segunda mais frequente; 3 para a terceira mais frequente).

- Ansiedade
- Agressividade/violência
- Stress
- Incentiva a inovação e mudança
- Desgaste ao nível psicológico e emocional
- Impede a realização das atividades/tarefas
- Desenvolvimento dos indivíduos/grupos
- Incentiva a criatividade
- Reformulação das políticas e das regras
- Desenvolvimento de capacidades

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Melhora o companheirismo  
Estimula a aprendizagem e o autoconhecimento


14- Como avalia o seu grau de conhecimento sobre Gestão de Conflitos?

- Muito conhecedor
- Conhecedor
- Relativamente conhecedor
- Pouco conhecedor
- Nada conhecedor

15- Quem é que assume o papel de gestor de conflitos na sua organização?

- O Gestor de Recursos Humanos da IPSS
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

16- Quando o gestor tem de intervir como uma terceira parte para gerir/resolver o conflito, qual dos seguintes papéis assume com mais frequência?

- Impulsionador/motivador
- Inquisitorial/autocrático
- Arbitral
- Mediador
- Não sabe/não responde

17- Com que frequência intervém na gestão de conflitos na organização onde trabalha?

- Sempre
- Com muita frequência
- Com frequência
- Com pouca frequência
- Nunca

18- Na sua opinião, qual a importância de gerir conflitos, para os colaboradores e para a organização?

- Muito importante
- Importante
- Relativamente importante
- Pouco importante
- Nada importante

19- Qual a sua opinião relativamente às seguintes afirmações?

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os conflitos podem ser funcionais/construtivos ou disfuncionais/destrutivos.					
A gestão construtiva dos conflitos pode trazer					

vantagens para a organização.

Os conflitos podem provocar efeitos negativos quando são ignorados, negados e mal compreendidos.


20- Na sua opinião, de que importância se reveste a análise do conflito para a gestão do mesmo?

- Muito importante
- Importante
- Relativamente importante
- Pouco importante
- Nada importante

21- Na sua organização, qual a estratégia de resolução de conflitos que é mais frequentemente adotada pelas partes envolvidas no conflito?

- Fuga
- Ataque
- Diálogo

22- Na sua organização, qual dos seguintes métodos é mais frequentemente utilizado na gestão/resolução de conflitos?

- Negociação
- Conciliação
- Arbitragem
- Mediação
- Julgados de Paz
- Não sabe/não responde

23- Assinale as Práticas de RCA (Resolução de Conflitos Alternativa) que são mais utilizadas na sua organização. (Assinale as 3 mais utilizadas).

- Negociação assistida
- Mediação assistida
- Brainstorming* e técnicas semelhantes
- Facilitação de negociação baseada em interesses
- Arbitração
- Comunicações intensivas
- Políticas de porta aberta para encorajar o diálogo
- Provedores (ombudsman)
- Peritos externos
- Painéis de revisão
- Não sabe/não responde

24- Qual o estilo de gestão de conflitos mais utilizado para resolver o conflito na sua organização? (Assinale o mais frequentemente adotado).

- Evitação ou fuga

- Acomodação ou suavização
- Competição ou comando autoritário
- Concessão ou acordo
- Colaboração ou resolução
- Não sabe/Não responde

25- Das seguintes formas de evitar o conflito desnecessário, assinale aquela que é a mais utilizada na sua organização?

- Definir com clareza as rotinas de trabalho
- Comunicar claramente e com linguagem neutra de modo que não crie dúvidas
- Designar com transparência e de forma compreensível a função e o papel de cada colaborador
- Permitir que os colaboradores exerçam o seu trabalho num ambiente apropriado
- Saber das tarefas e compreender as preocupações dos colaboradores
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

26- Como caracteriza o ambiente/clima organizacional da sua organização?

- Muito fraco
- Fraco
- Razoável
- Bom
- Muito Bom

27- Qual é a sua perspetiva relativamente ao impacto dos conflitos no ambiente/clima da organização?

28- Qual a sua opinião relativamente às seguintes afirmações?

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A forma como é gerido o conflito na organização permite o aumento da satisfação dos colaboradores?					
Uma eficaz e eficiente gestão de conflitos melhora o desempenho dos colaboradores.					
Uma adequada gestão de conflitos permite proporcionar o bem-estar de todos os envolvidos na organização e um bom ambiente organizacional.					

**Obrigada pela sua colaboração!**

## APÊNDICE 2 – AUTORES/FONTES QUE SERVIRAM DE BASE PARA A CONSTRUÇÃO DE ALGUMAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

**Tabela 20** - Autores/Fontes utilizadas para a Construção de Algumas Questões do Questionário

QUESTÃO/PERGUNTA	AUTORES/FONTES CONSULTADAS
<b>Q1- Qual a forma jurídica da IPSS em que trabalha?</b>	Instituto da Segurança Social (2014) – Guia Prático Constituição de IPSS
<b>Q3- Qual é a área de atuação da organização?</b>	Instituto da Segurança Social (2014) – Guia Prático Constituição de IPSS
<b>Q4- Qual o número total de funcionários existente na organização?</b>	Fonseca, Almeida e Morais (2021)
<b>Q8 – Na sua opinião, qual a principal causa na origem dos conflitos que se verificam na organização?</b>	Berg (2012); Friedrich e Weber (2014)
<b>Q9 – Na sua opinião, qual o tipo de conflito mais frequente na sua organização?</b>	Chiavenato (2004); Berg (2012); Sobral e Capucho (2019)
<b>Q13 – Na sua opinião, quais as três consequências mais frequentes que decorrem dos conflitos registados na organização em que trabalha?</b>	Figueiredo (2012); Santos (2015)
<b>Q16 – Quando o gestor tem de intervir como uma terceira parte para gerir/resolver o conflito, qual dos seguintes papéis assume com mais frequência?</b>	Cunha et al. (2016)
<b>Q21 – Na sua organização, qual a estratégia de resolução de conflitos que é mais frequentemente adotada pelas partes envolvidas no conflito?</b>	Estanqueiro (1992); Figueiredo (2012)
<b>Q22- Na sua organização, qual dos seguintes métodos é mais frequentemente utilizado na gestão/resolução de conflitos?</b>	Manning (2010)
<b>Q23 – Assinale as Práticas de RCA (Resolução de Conflitos Alternativa) que são mais utilizadas na sua organização?</b>	Atalho (2016)
<b>Q24 – Qual o estilo de gestão de conflitos mais utilizado para resolver o conflito na sua organização?</b>	Malakowsky e Kassick (2014)
<b>Q25 – Das seguintes formas de evitar o conflito desnecessário, assinale aquela que é a mais utilizada na sua organização?</b>	Chagas (2019)

Fonte: Elaboração Própria

## APÊNDICE 3 – EXEMPLOS DE RESPOSTAS DADAS À PERGUNTA/QUESTÃO

27

**Tabela 21** - Outras Respostas à Pergunta/Questão 27

<b>Q27 – Qual é a sua perspectiva relativamente ao impacto dos conflitos no ambiente/clima da organização?</b>
<b>Gera impacto inicial negativo que devidamente tratado pode trazer mais valias ampliando a discussão para outros procedimentos que podem ser melhorados.</b>
<b>Depende de diversos fatores, como os intervenientes, o tipo de conflito e a forma como é tratado.</b>
<b>Gera mudanças nas dinâmicas institucionais.</b>
<b>Saber gerir os conflitos de forma a resolvê-los, mas também extrair oportunidades de melhorias deles, é um dos principais fatores de sucesso.</b>
<b>Os conflitos devem ser bem geridos e mediados, para que os mesmos não deterioreem o ambiente organizacional.</b>
<b>Pode ter consequências nefastas se mal resolvido.</b>
<b>Pode ser negativo, mas deve ser trabalhado no sentido de se tornar numa vantagem.</b>
<b>Deve-se fazer a prevenção de conflitos para o impacto ser menor.</b>
<b>Pode ter um impacto muito negativo se o conflito não for tratado oportunamente.</b>
<b>Sendo bem geridos tendem a resultar em melhoria do clima.</b>
<b>Se bem resolvidos podem até ser impulsionadores.</b>
<b>Os conflitos trazem sempre algum impacto. Se bem resolvidos, o impacto é positivo. Se mal resolvidos geram novos conflitos.</b>
<b>Quando surgem conflitos, devem ser geridos e resolvidos, criando estratégias que nos ajudem a prevenir e a resolver.</b>
<b>Os conflitos são inevitáveis, o grande desafio é saber lidar com ele.</b>
<b>A gestão de conflitos se bem administrada pode torna-se um grande aliado ao crescimento e desenvolvimento, das pessoas e organizações.</b>
<b>Geridos de forma correta servirão de aprendizagens.</b>
<b>O clima organizacional será tão melhor, quanta a capacidade de diálogo e a aplicação de medidas justas e compreendidas pelas partes.</b>
<b>Uma gestão de conflitos de qualidade somada a motivação no trabalho gera bons resultados.</b>

<b>Tem um enorme impacto, especialmente na qualidade do serviço e na disponibilidade e atenção dada ao utente.</b>
<b>Têm impacto negativo, por inadequada gestão.</b>
<b>Podem ser positivos se bem resolvidos.</b>
<b>Depende da forma como são resolvidos e que as partes fiquem satisfeitas com as decisões.</b>
<b>Podem trazer vantagens e novos métodos de trabalho se forem bem geridos e identificados.</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

**APÊNDICE 4 – ORGANIZAÇÕES PARA AS QUAIS FOI ENVIADO O INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

<b>Entidade</b>	<b>Município do Distrito</b>	<b>Email</b>
Associação de Solidariedade Social e Recreativa de S. Cosmado	Armamar	assrsc@sapo.pt
Centro Social e Paroquial de Queimada	Armamar	larsaojoabaptista@hotmail.com
Fundação Gaspar e Manuel Cardoso	Armamar	fundacaogmc@gmail.com
Santa Casa da Misericórdia de Armamar	Armamar	geral@scmarmamar.com/ scmarmamar@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Fontelo	Armamar	centrosocialp.fontelo@gmail.com
Centro Social e Paroquial de São João Baptista	Armamar	crp-queimadela@sapo.pt
Associação Social Desportiva e Recreativa de Arícera	Armamar	asdraaricera@gmail.com
Centro Social Professora Elisa Barros Silva	Carregal do Sal	centrosocial.ebsilva@sapo.pt
Cáritas Paroquial de Oliveira do Conde	Carregal do Sal	caritas.oliveiraconde@gmail.com
Cáritas Paroquial de Parada	Carregal do Sal	caritas.parada@gmail.com
Fundação José Nunes Martins	Carregal do Sal	fjnmoc@gmail.com
Santa Casa da Misericórdia de Carregal do Sal	Carregal do Sal	geral@santacasacarregal.pt
Cáritas Paroquial de Beijós	Carregal do Sal	caritasparoquialbeijos@gmail.com
Associação Cultural e Social de S. Joaninho	Castro Daire	geral@acssjoaninho.pt
Centro Social da Paróquia de Mões	Castro Daire	centrosocialmoes@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Mamouros	Castro Daire	cspmamouros@hotmail.com
Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire	Castro Daire	geral@scmcastrodaire.com
Centro Social Paroquial de Lamelas	Castro Daire	centro-s-p-lamelas@sapo.pt
Instituição de Solidariedade Santa Isabel	Castro Daire	staisabelcetos@hotmail.com/ staisabel_cetos@hotmail.com
Centro Social da Paróquia de Reriz	Castro Daire	cspreriz@sapo.pt
Associação Etnográfica e Social do Montemuro	Castro Daire	aesmontemuro.sad@gmail.com
ASSOCREL- Associação de	Castro Daire	geral@assocrel.pt/ assocrel@gmail.com

Solidariedade Social, Cultural e Recreativa de Lamas		
Associação de Solidariedade Social de Souselo	Cinfães	geral@asssouselo.pt
Associação da Infância e Terceira Idade de São Sebastião	Cinfães	aitiss@sapo.pt
Associação de Solidariedade Social Recreativa Nespereira	Cinfães	geral@assrnespereira.org
Centro Social e Paroquial de Tendais	Cinfães	centrosocialtendais@sapo.pt/ geral@csptendais.pt
ADACC - Associação para o Desenvolvimento do Alto do Concelho de Cinfães	Cinfães	adacc@sapo.pt
Centro Social da Paróquia de S. Martinho de Fornelos	Cinfães	info@centrosocialfornelos.pt/ centro.social.de.fornelos@gmail.com
Centro Social e Bem Estar de Oliveira do Douro	Cinfães	csbeoliveiradodouro@gmail.com
Santa Casa da Misericórdia de Cinfães	Cinfães	geral@scmcinfaes.pt
Associação de Solidariedade Social de Espadanêdo	Cinfães	geral@assespadanedo.com
APITIL- Associação pela Infância e Terceira Idade de Lamego	Lamego	apitil@sapo.pt
Associação "Portas P'rá vida" Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente	Lamego	serv.admin.appv@mail.telepac.pt/ direccao.appv@mail.telepac.pt
Centro Social e Cultural da Paróquia de Ferreirim	Lamego	geral@centrosocial-ferreirimlamego.com
Centro Social Filhas de São Camilo	Lamego	direccao@csfsc.pt
Centro Social Paroquial de Cambres	Lamego	cspcambres@hotmail.com
Centro Social Paroquial de Lalim	Lamego	csplalim@hotmail.com
Obra Kolping de Portugal	Lamego	geral@kolping.pt/ portugal@kolping.pt
Patronato de S. José de Lamego	Lamego	geral@patronatosaojose.pt
Santa Casa da Misericórdia de Lamego	Lamego	geral@scmlamego.pt
Centro Social Paroquial de Penude	Lamego	p.penude@sapo.pt/ centrosocialparoquialdepenude@gmail.com
Associação Infantário e Jardim Infantil "O Pintinhas"	Lamego	a.pintinhas@hotmail.com
Centro Diocesano de Promoção Social	Lamego	cdps.lamego@gmail.com

Agir Lamego - Associação de Gerações, Inovação e Requalificação de Lamego	Lamego	agir.lamego@gmail.com
Associação Cuida Amigos Douro Sul	Lamego	ass.cuidadourosul@gmail.com
Associação de Solidariedade Social de Contenças de Baixo	Mangualde	asscbaixo@gmail.com
Associação Social Cultural Recreativa de Freixiosa	Mangualde	ascr.freixiosa@gmail.com
Centro Paroquial de Cunha Baixa	Mangualde	geral@cpcunhabaixa.pt
Centro Paroquial de Santiago de Cassurães	Mangualde	cepcassurraes@sapo.pt
Centro Social e Cultural da Paróquia de Mangualde	Mangualde	geral@paroquiademangualde.pt/ paroquiademangualde@netvisao.pt
Centro Social Paroquial de Chãs de Tavares	Mangualde	centrochastavares@sapo.pt/ geral@cspchastavares.pt
Centro Social Paroquial de Fornos de Maceira Dão	Mangualde	centrofornosdao@sapo.pt
Obra Social Beatriz Pais - Raúl Saraiva	Mangualde	geral@beatrizpais.pt
Santa Casa da Misericórdia de Mangualde	Mangualde	geral@scmmangualde.pt
Centro Paroquial de Alcafache	Mangualde	info@centroparoquialdealcafache.pt/ c.p.alcafache@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Abrunhosa-a-Velha	Mangualde	geral@cspabrunhosavelha.pt/ cspabrunhosaaavelha@sapo.pt
Artenave Atelier - Associação de Solidariedade Social	Moimenta da Beira	atelier@artenave.org
Centro Comunitário de Alvite	Moimenta da Beira	centrocomunitarioalvite@gmail.com/ geral@ccalvite.pt /direcao@ccalvite.pt
Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos	Moimenta da Beira	c.paroquialcaria@sapo.pt
Gente da Nave - Associação de Promoção Social de Alvite	Moimenta da Beira	gentedanave.geral@gmail.com/ geral@gentedanave.pt gentedanave@gmail.com
Santa Casa da Misericórdia de Moimenta da Beira	Moimenta da Beira	geral@scmmoimenta.pt
Casa Nossa - Associação de Solidariedade Social de S. Martinho	Moimenta da Beira	casa_nossa@sapo.pt
Associação de Cultura, Recreio e Solidariedade Social de Vila da Rua	Moimenta da Beira	acrssvr@sapo.pt

Centro de Bem Estar e Repouso da Paróquia de Sever	Moimenta da Beira	cberpsever@sapo.pt/ geral@cberpsever.pt
AMAI- Associação Moimentense de Apoio à Infância	Moimenta da Beira	jardimdeinfanciaamai@hotmail.com
Associação Centro Social Trevo de União e da Partilha	Moimenta da Beira	trevodeuniaodapartilha@gmail.com
Centro Balmar - Fundação de Beneficência e Cultura	Mortágua	centro.balmar@gmail.com
Santa Casa da Misericórdia de Mortágua	Mortágua	geral@scmmortagua.pt
ABAADV- Associação Beira Agueira de Apoio ao Deficiente Visual	Mortágua	geral@caesguia.org
Associação do Folhadal- Centro Social, Cultural e Recreativo	Nelas	info@a-folhadal.com/ direcao.tecnica@a-folhadal.com
Centro Paroquial de Nelas	Nelas	lar@centroparoquialnelas.pt
Centro Paroquial de Vilar Seco	Nelas	geral@centroparoquialvilarseco.pt
Centro Social Paroquial de Canas de Senhorim	Nelas	larpadredomingos@sapo.pt/ centrosocialcs@sapo.pt
Fundação Lopes Fonseca	Nelas	fundacaofonseca@sapo.pt
Santa Casa da Misericórdia de Santar	Nelas	geral@scmsantar.pt
Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Canas de Senhorim	Nelas	misericordiacanasdesenhorim@gmail.com
ASSOL- Associação de Solidariedade Social de Lafões	Oliveira de Frades	assol@assol.pt
Irmandade da Misericórdia de Nossa Senhora dos Milagres	Oliveira de Frades	misofrades@mail.telepac.pt/ provedor@mnsm-oliveirafrades.pt
Centro Social Paroquial de Souto de Lafões	Oliveira de Frades	csp.souto@sapo.pt
Centro Social Paroquial de S. João da Serra	Oliveira de Frades	geral@cspsojoaodaserra.pt/ cspsojoaodaserra@gmail.com
Centro de Promoção Social de S. Martinho de Pindo	Penalva do Castelo	centrosocialpindo@gmail.com
Centro Social e Cultural Aníbal Pina Gouveia - Matela	Penalva do Castelo	centrosocial.apgouveia@gmail.com
Centro Social Paroquial de Antas	Penalva do Castelo	antascsp@gmail.com
Centro Social Paroquial de Vila Cova do Covelo	Penalva do Castelo	cspvccovelo1@sapo.pt
Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Penalva do Castelo	Penalva do Castelo	geral@scmpc.pt/ administracao@scmpc.pt

Os Melros - Associação Cultural, Social, Recreativa e Desportiva de Germil	Penalva do Castelo	osmelrosgermil@gmail.com
Centro Social Paroquial de Sezures	Penalva do Castelo	centro.sezures@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Castelo de Penalva	Penalva do Castelo	cspcastpenalva@sapo.pt
Associação Humanitária e de Solidariedade Social de Penedono	Penedono	ahsspenedono@gmail.com
Centro de Apoio Social do Concelho de Penedono	Penedono	larsantaisabel@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Beselga	Penedono	centrosocialbeselga@gmail.com
Santa Casa da Misericórdia de Penela da Beira	Penedono	geral@scmpbeira.pt / scmpenela@gmail.com / scmpb@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Penedono	Penedono	Centrospenedono@Sapo.Pt
Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Resende	Resende	geral@scmr.pt
Irmandade de São Francisco Xavier	Resende	irmandadesfxavier@sapo.pt
AFOPADIS - Associação para a Formação Profissional e Desenvolvimento Social	Resende	esproresende@escolas.min-edu.pt
Centro de Bem Estar Social Professor Oliveira e Costa	Santa Comba Dão	centrooliveiracosta@sapo.pt
Centro Paroquial de Bem-Estar Social do Vimieiro	Santa Comba Dão	cpbesvimieiro@gmail.com
Centro Social Paroquial de Couto do Mosteiro	Santa Comba Dão	geral@cspcm.pt
Centro Social Paroquial de S. João de Areias	Santa Comba Dão	saojoaoareiasipss@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Treixedo	Santa Comba Dão	centrosocialpt@sapo.pt
Santa Casa da Misericórdia de Santa Comba Dão	Santa Comba Dão	misericordia.scdao@gmail.com
Centro Social Paroquial de S. Joaninho	Santa Comba Dão	geral@lardsaojoaninho.pt
Associação Fraternidade e Solidariedade Social	São João da Pesqueira	geral@csriodades.pt
Pesqueiramiga - Associação de Solidariedade Social	São João da Pesqueira	info@pesqueiramiga.pt
Centro Social e Paroquial de Trevões	São João da Pesqueira	lar@trevoes.net
A.I.T.I.E.D. - Associação para a Infância e 3ª Idade de Ervedosa do Douro	São João da Pesqueira	aitied@sapo.pt

Centro Social Paroquial de Castanheiro do Sul	São João da Pesqueira	lar.castanheirodosul@hotmail.com
Associação Bagos D'Ouro	São João da Pesqueira	geral@bagosdouro.com
Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de São João da Pesqueira	São João da Pesqueira	scmpesqueira@gmail.com
Centro Social de Nossa Senhora da Assunção	São João da Pesqueira	centrosocialparedesdabeira@hotmail.com
Centro de Promoção Social de Carvalhais	São Pedro do Sul	info@cps-carvalhais.com
Centro Social da Paróquia de Manhouce	São Pedro do Sul	cspmanhouce@gmail.com
Centro Social de Vila Maior	São Pedro do Sul	geral@centrosocialvm.pt
Santa Casa da Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul	São Pedro do Sul	geral@mspsul.pt
Centro Social da Freguesia de Valadares	São Pedro do Sul	centrosocialdevaladares@sapo.pt
Centro Social da Paróquia de S. Martinho das Moitas	São Pedro do Sul	cspsmm@hotmail.com
Associação de Solidariedade Social - ARCA	São Pedro do Sul	arca1sct@gmail.com
ADAF - Associação dos Amigos de Figueiredo de Alva	São Pedro do Sul	geral@adafa.pt/ mag@adafa.pt
Sulsocial - Associação	São Pedro do Sul	sulsocial@hotmail.com
Centro Paroquial de Águas Boas	Sátão	centroaguasboas@sapo.pt
Centro Social Paroquial da Freguesia de Romãs	Sátão	centrosocialromas@gmail.com/ csp.romas@gmail.com
Centro Social e Paroquial de Rio de Moinhos	Sátão	lar-saojose@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Vila Longa	Sátão	cspvilalonga@gmail.com/ cspvl@hotmail.com
Cáritas Paroquial de Mioma	Sátão	caritas.p.mioma@sapo.pt
Fundação Elísio Ferreira Afonso	Sátão	fefa1957@hotmail.com/ fefa1957@gmail.com
Centro Social Paroquial da Silvã de Cima	Sátão	centrosparoquialsilvacima@gmail.com
A.R.C.A.S - Associação Recreativa Cultural e de Acção Social de Lamas de Ferreira de Aves	Sátão	arcas.lamas@gmail.com
Progresso XXI - Associação de Solidariedade Social, Cultural e Recreativa de Vila Boa	Sátão	progressoxxi@gmail.com
Centro Social de Nossa Senhora da Lapa	Sernancelhe	larlapa@portugalmail.pt/ geral@centrosnslapa.pt

Centro Social Paroquial de Fonte Arcada	Sernancelhe	cspfontearcada@hotmail.com
Centro Social Paroquial de Lamosa	Sernancelhe	geral@csplamosa.com
Centro Social Paroquial de Carregal	Sernancelhe	centrocarregal@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Ferreirim	Sernancelhe	cspferreirim@sapo.pt
Santa Casa da Misericórdia de Sernancelhe	Sernancelhe	scmsernancelhe@hotmail.com/ secretariageral@santacasasernancelhe.pt
Associação Centro Dia de Sendim	Tabuaço	lardesendim@gmail.com/ geral@lardesendim.com
Centro Promoção Social do Concelho Tabuaço	Tabuaço	cpsctabuaco@mail.telepac.pt/ geral@cpstabuaco.org
Centro Social de Longa	Tabuaço	centrosociallonga@gmail.com
Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço	Tabuaço	geral@scmtabuaco.pt
Renascer da Esperança - Associação de Solidariedade Social de Valença do Douro	Tabuaço	renascer_reassvd@hotmail.com
Fundação da Caixa Agrícola do Vale do Távora e Douro	Tabuaço	geral@fundacaovtd.pt
Centro Social Paroquial de Várzea da Serra	Tarouca	centrovarzeaserra@gmail.com/ centrovarzea@Gmail.Com
Centro Social Paroquial de Vila Chã do Monte	Tarouca	cspvilachamonte@gmail.com
Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca	Tarouca	geral@scmtarouca.org
Centro Social Paroquial de Mondim da Beira	Tarouca	cspmondimdabeira@sapo.pt
Centro Social Paroquial da Vila de Salzedas	Tarouca	centrosocialsalzedas@gmail.com
ASSOC- Associação de Solidariedade Social de Caparrosa	Tondela	assoc_caparrosa@sapo.pt
Associação de Solidariedade Social Recreio do Caramulo	Tondela	recreiocaramulo@sapo.pt/ geral@recreio-caramulo.com
Centro Paroquial de Canas de Santa Maria	Tondela	centro_paroquialcsm@hotmail.com
Centro Social do Tourigo	Tondela	geral@cstourigo-ipss.com/ centrosocialtourigo@gmail.com / centrotourigo@sapo.pt
Centro Social Paroquial Irmãos Brás de Vilar de Besteiros	Tondela	cspibvilar@gmail.com
Centro Social Paroquial de Molelos	Tondela	Cspmolelos@gmail.com
Fundação Marcos e Ana Gonçalves	Tondela	director.fmag@gmail.com/ geral@fmag.pt fundacaomarcos@sapo.pt
Santa Casa da Misericórdia de Vale de Besteiros	Tondela	serv.administrativos@misericordiavalebesteiros.pt

Associação de Solidariedade Social Cultural, Recreativa e Desportiva do Caselho do Guardão	Tondela	ipss.caselho@gmail.com
ASSODREC - Associação Social, Desportiva, Cultural e Recreativa de Parada de Gonta	Tondela	assodrec@gmail.com
Centro Social Paroquial de Santiago de Besteiros	Tondela	c.s.p.santiago@sapo.pt
Associação Baptista Ebenezer	Tondela	associacaobebenezer@hotmail.com
Associação Social e Cultural do Vale do Dão	Tondela	ascvd@live.com.pt
Santa Casa da Misericórdia de Tondela	Tondela	miseric.tondela@gmail.com
Associação de Solidariedade Social, Recreativa e Desportiva da Freguesia de São Miguel do Outeiro	Tondela	assrdfsmo.geral@gmail.com
ASSOCREV- Associação Social Cultural Recreativa e Desportiva de Vinhal	Tondela	associacaovinhal@sapo.pt/ geral@assocrev-ipss.pt
Centro Paroquial de S. João do Monte	Tondela	centromonte@sapo.pt
Centro Social Paroquial de São Salvador de Tonda	Tondela	cspstonda@gmail.com
Associação de Solidariedade Social e Cultural da Freguesia de Dardavaz	Tondela	asscf.dardavaz@gmail.com/ asscf.dardavaz516@gmail.com
Fundação João Almiro	Tondela	geral@joaoalmiro.pt
Associação de Solidariedade e Cultural Cruz de Malta	Vila Nova de Paiva	asccm@sapo.pt
Associação de Solidariedade Social do Alto Paiva	Vila Nova de Paiva	geral@assap.pt/ direcao@assap.pt geral.assap@gmail.com
Centro Paroquial de Touro	Vila Nova de Paiva	geral@cptouro.pt
Associação - Os Queiriguenses	Vila Nova de Paiva	queiriguenses@sapo.pt
Associação de Solidariedade Social Alvorada na Serra	Vila Nova de Paiva	ass.alvoradaserra@sapo.pt/ info@alvoradaserra.pt
Cáritas da Paróquia de Queiriga	Vila Nova de Paiva	caritasqueiriga@sapo.pt
Centro Social Paroquial de Alhais	Vila Nova de Paiva	geral@cspalhais.com/ csp.alhais@gmail.com
ACREDITA- Associação de Solidariedade Social Cultural Recreativa e	Viseu	geral@acreditaipss.pt

Desportiva de Travassos de Baixo		
AMOS-Associação de Moselos	Viseu	associacaodemoselos@gmail.com
Associação de Solidariedade Social "As Abelhinhas" de Vila Dum Santo	Viseu	lar.abelhinhas@gmail.com
Associação Cultura, Desportiva, Recreativa e de Solidariedade Social de S. Pedro France	Viseu	ass.spedrofrance@sapo.pt
Associação Cultural, Recreativa e Social de Teivas	Viseu	associacaodeteivas@gmail.com
Associação de Solidariedade Social "As Costureirinhas" de Cavernães	Viseu	costureirinhas@hotmail.com/ asscostureirinhas@gmail.com
Associação de Solidariedade Social Cultural e Recreativa Coutoense	Viseu	acoutoense@sapo.pt
Associação de Solidariedade Social Cultural e Recreativa de Gumirães	Viseu	geral.asscrgumiraes@gmail.com
Associação de Solidariedade Social, Cultural e Recreativa dos Amigos de Santos Evos	Viseu	centro.dia.s.evos@hotmail.com/ oliveira.toc@sapo.pt Geral@Larsantosevos.Pt
Associação de Solidariedade Social da Freguesia de Abraveses	Viseu	geral@assfa.pt
ASSF- Associação de Solidariedade Social de Farminhão	Viseu	geral@assf.pt
Associação de Solidariedades Social, Cultural, Recreativa e Desportiva de Tondelinha	Viseu	asstondelinha@hotmail.com
Associação Social Cultural Desportiva de Nesprido	Viseu	ascndnesprido@sapo.pt
Associação Social, Cultural, Desportiva, Recreativa de Lustosa	Viseu	alustosa@sapo.pt
Associação Social Desportiva Cultural e Recreativa de Silgueiros	Viseu	asdcr.silgueiros@sapo.pt
Associação de Solidariedade Social, Recreativa e Desportiva da Freguesia de Vila Chã de Sá	Viseu	associacao.sa@netvisao.pt

Associação Sócio, Cultural, Desportiva e Recreativa de Gumieí	Viseu	associacao.gumiei@sapo.pt
ASSOPS - Associação de Passos de Silgueiros	Viseu	info.assops@sapo.pt/ secretaria@assops.pt solidariedade@assops.pt
Balsa Nova -Associação Social Cultural Desportiva e Recreativa	Viseu	geral@balsanova.pt/ balsanova@netcabo.pt
Casa do Povo de Abraveses	Viseu	geral@cp-abraveses.com/ casadopovoabraveses@gmail.com
Casa do Povo de Cepões	Viseu	cpcepoes@gmail.com
Centro Social Paroquial de S. José	Viseu	centro.jose@netvisao.pt
Centro Cultural Social e Desportivo Número Quinhentos dos Trabalhadores da Saúde e Segurança Social	Viseu	ccsd500viseu@gmail.com
Centro Paroquial de Povolide	Viseu	centro.p.povolide@sapo.pt/ centro.p.povolide.secretaria@gmail.com
Centro Social e Cultural de Orgens	Viseu	geral@cscorgens.pt/ direcao@cscorgens.pt
Centro Social de Bodiosa	Viseu	csbodiosa@sapo.pt
Centro Social da Paróquia de Boa Aldeia	Viseu	cspboaldeia@sapo.pt
Centro Social da Paróquia de Mundão	Viseu	cspmundao@sapo.pt
Centro Social da Paróquia de S. Salvador	Viseu	cspsalvador@gmail.com
Centro Social da Paróquia de Torredeita	Viseu	csptorredeita@gmail.com/ csptorredeita@sapo.pt
Centro Social da Paróquia do Coração de Jesus	Viseu	centrosocial.coracaojesus@gmail.com
Centro Social Jesus Maria José	Viseu	centrosocialjmj@gmail.com
Centro Social Paroquial de Rio de Loba	Viseu	geral@cspriodeloba.pt/ catl@cspriodeloba.pt
Centro Sócio-Pastoral da Diocese de Viseu	Viseu	viseucentropastoral@gmail.com
Confraria de Santo António de Viseu	Viseu	geral@csaviseu.pt
Confraria ou Irmandade de Santa Eulália	Viseu	confrariasantaeulalia@gmail.com
Cáritas Diocesana de Viseu	Viseu	geral@caritasviseu.pt
Cáritas Paroquial de Santa Maria de Viseu	Viseu	caritasantamaria@sapo.pt
Fundação São José	Viseu	geral@fundacaosjose.pt/ secretaria@fundacaosjose.pt
Fundação Mariana Seixas	Viseu	funda.d.marianaseixas@gmail.com
Fundação Joaquim dos Santos	Viseu	eptorredeita@fjs.pt

Associação Viseense de Santa Teresinha	Viseu	equipatecnica@santateresinha.pt/ geraldiretorio@santateresinha.pt
Obras Sociais Viseu	Viseu	secretaria@obrassociaisviseu.pt/ obrassociaiscmsmviseu@gmail.com
Santa Casa da Misericórdia de Viseu	Viseu	secretaria@scmviseu.com/ geral@scmviseu.com
Os Amigos de Fragosela-Associação Social Cultural e Recreativa	Viseu	amigosrecreativa@sapo.pt
Centro Social Paroquial do Campo	Viseu	cspcampo@hotmail.com
Associação de Viseu de Portadores de Trissomia 21	Viseu	avispt21@gmail.com
Associação Cultural, Recreativa e Social de Pascoal	Viseu	geral@acrspascoal.com
Associação Social, Cultural, Desportiva e Recreativa de Calde	Viseu	associacao.calde@gmail.com
APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental	Viseu	geral@appacdmviseu.pt/ appacdmviseu@gmail.com direcaoservicos@appacdmviseu.pt
APPDA - Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo	Viseu	geral@appdaviseu.com/ appdaviseu@gmail.com
Associação Social Cultural Espiritualista	Viseu	asceviseu@gmail.com
APCV - Associação de Paralisia Cerebral de Viseu	Viseu	info@apcviseu.org.pt
Fundação Visabeira	Viseu	geral@grupovisabeira.com
Associação para a Ajuda Solidária de Viseu	Viseu	ba.viseu@bancoalimentar.pt
Centro Pindelense	Viseu	centropindelense01@gmail.com
Associação Social, Cultural, Recreativa e Desportiva de Pindelo de Silgueiros	Viseu	rosalinafernandes.1@gmail.com/ ascrdpindelo@gmail.com
AHPV - Associação Hípica e Psicomotora de Viseu	Viseu	ahpviseu@gmail.com
SURDISOL- União de Apoio ao Surdo e Populações Especiais	Viseu	ufasv.geral@gmail.com/ surdisol2010@gmail.com
Associação de Solidariedade Social da Freguesia de Fornelo do Monte	Vouzela	assfm@hotmail.com
Centro Social de Cambra	Vouzela	geral@centrosocialcambra.pt/ direcao@centrosocialcambra.pt
Centro Social Paroquial de Queirã	Vouzela	centrosocialparoquialqueira@gmail.com

Santa Casa da Misericórdia de Vouzela	Vouzela	geral@scmvouzela.com.pt
Centro Social de Campia	Vouzela	cscampia@hotmail.com
Casa do Povo de Alcofra	Vouzela	casapovoalcofra@sapo.pt
Associação Social Cultural e Desportiva de São Miguel do Mato	Vouzela	csocialsmmato@sapo.pt
Centro Social Paroquial Padre Filinto Elísio Sousa Ramalho de Fataunços	Vouzela	c.social.fatauncos@sapo.pt
ADIV - Associação de Desenvolvimento Integrado de Ventosa	Vouzela	adiv.ventosa@gmail.com