



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO DE SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

***O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA RESOLUÇÃO DE  
CONFLITOS NO É FIXE STUDIO***

**AUTOR: FELICIANO CANHANGA**

**DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D.**

**HUAMBO, 2025**

# O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO É FIXE STUDIO

Feliciano Canhanga – ISPSN<sup>1</sup>

## RESUMO

O estudo investigou de que maneira a comunicação interna impactou na resolução de conflitos no É Fixe Studio. Teve como objetivo geral analisar o efeito dos processos comunicacionais sobre a gestão de impasses no estúdio de fotografia. Adotou-se uma abordagem mista, combinando pesquisa descritiva e exploratória. Inicialmente, realizou-se levantamento bibliográfico para fundamentar conceitos de comunicação interna e modelos de resolução de conflitos. Em seguida, conduziu-se um estudo de caso no próprio É Fixe Studio, onde foi aplicado um inquérito por questionário baseado em escala Likert a colaboradores de diferentes equipas. Os dados coletados permitiram identificar correlações entre clareza das mensagens, frequência de feedback e eficácia na conciliação de divergências. Os resultados mostraram que canais estruturados e feedback sistemático reduziram o tempo médio de resolução de conflitos e aumentaram a percepção de justiça organizacional. Concluiu-se que práticas de comunicação interna bem desenhadas contribuíram significativamente para um ambiente colaborativo e coeso.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comunicação Interna. Gestão de Conflitos. Resolução de Conflitos.

## ABSTRACT

This study examined how internal communication influenced conflict resolution at É Fixe Studio, a photography studio characterized by multidisciplinary teams. The primary objective was to analyze the effect of communicative processes on managing disputes within the organization. A mixed-methods design was employed, combining descriptive and exploratory research. First, a bibliographic review established conceptual foundations for internal communication and conflict-resolution models. Subsequently, a case study at É Fixe Studio involved administering a Likert-scale questionnaire to employees across various roles. Quantitative analysis revealed significant correlations between message clarity, feedback frequency, and the efficiency of dispute mediation. Specifically, structured communication channels and systematic feedback reduced average resolution time by 25% and enhanced perceptions of organizational justice. The findings demonstrated that well-designed internal communication practices substantially fostered a collaborative climate and strengthened team cohesion at É Fixe Studio.

**Keywords:** Communication. Internal Communication. Conflict Management. Conflict Resolution.

---

<sup>1</sup>Estudante do 4º ano em Regime B com nº de estudante 192100178 no curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, no ano lectivo 2024/2025

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação interna eficaz é um pilar essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, incluindo estúdios de fotografia como o "É Fixe Studio". Em ambientes criativos e colaborativos, onde a dinâmica de equipa é intensa e as demandas são variadas, a comunicação clara e aberta torna-se ainda mais crucial (Rezende,2018). Estudos recentes indicam que falhas na comunicação interna podem ser responsáveis por até 70% dos conflitos organizacionais, o que impacta directamente na produtividade e no clima organizacional.

No contexto específico de estúdios fotográficos, onde a interação entre fotógrafos, assistentes, maquiadores e clientes é constante, a comunicação interna desempenha um papel determinante na resolução de conflitos. A falta de alinhamento nas expectativas, prazos e responsabilidades pode gerar mal-entendidos e tensões, que pode afectar a qualidade do trabalho e a satisfação dos clientes. Portanto, compreender como a comunicação interna influencia a gestão de conflitos nesse ambiente é fundamental para o aprimoramento dos processos e o fortalecimento da equipa (Gomes,2023).

Investigar o impacto da comunicação interna na resolução de conflitos no "É Fixe Studio" é relevante para compreender como práticas comunicacionais podem influenciar o ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados. Portanto, este estudo busca identificar práticas eficazes de comunicação interna que possam contribuir para a minimização de conflitos e o aprimoramento do desempenho organizacional.

No "É Fixe Studio", a equipa é composta por profissionais com diferentes especializações e experiências, o que pode gerar desafios na comunicação e na gestão de expectativas. A ausência de canais de comunicação claros e a falta de feedback contínuo podem resultar em mal-entendidos e conflitos interpessoais. Além disso, a pressão por prazos e a necessidade de atender às demandas dos clientes podem intensificar as tensões internas. Portanto, é essencial compreender como a comunicação interna pode ser aprimorada para prevenir e resolver conflitos de forma eficaz. Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: De que maneira a Comunicação Interna influencia a Resolução de Conflitos no Estúdio de Fotografias "É Fixe Studio"?

A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Quais práticas de comunicação interna são actualmente adoptadas no "É Fixe Studio"? Como os membros da equipa percebem a eficácia da comunicação interna na resolução de conflitos? Quais estratégias de comunicação poderiam ser implementadas para melhorar a gestão de conflitos no estúdio?

Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduzirão ao nosso estudo. O objetivo geral da pesquisa visa analisar o impacto da comunicação interna na resolução de conflitos no "É Fixe Studio", de modo a identificar práticas eficazes e propor estratégias para aprimorar a interação entre os membros da equipa.

Este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos: Identificar as práticas de comunicação interna atualmente adotadas no "É Fixe Studio", avaliar a percepção dos membros da equipa sobre a eficácia da comunicação interna na resolução de conflitos e propor estratégias de comunicação interna que possam ser implementadas para melhorar a gestão de conflitos no estúdio.

Os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o trabalho, consistiu em uma abordagem mista, uma vez que procura estimar, em quantidade, e perceber a subjectividade da Influência da Comunicação Interna na Resolução de Conflitos no É Fixe Studio. A quanto aos seus objectivos possui carácter descritivo exploratório, tendo como base orientadora o Estudo bibliográfico e o Estudo de Caso. Quanto ao universo de pesquisa, a colecta de dados foi feita com 8 colaboradores que serviram como os participantes da nossa pesquisa no É Fixe Studio, em que se aplicou um inquérito por questionário como instrumento para colecta de dados, onde os dados foram tratados e traduzido pelo Excel 2013.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Comunicação Interna nas Organizações**

A comunicação configura-se como um fluxo dinâmico de troca de informações, ideias e emoções entre indivíduos ou colectivos, que se dá por meio de múltiplos canais e suportes, sempre pautado pela necessidade de garantir compreensão mútua e retorno construtivo (Argenti, 2003). No ambiente organizacional, esse processo vai além da simples transferência de dados: ele actua como elo de ligação entre as estruturas formais como organogramas e políticas internas e os vínculos informais, conversas de corredor e redes sociais internas —, promovendo coesão e alinhamento de propósitos (Tourinho, Costa & Magalhães, 2013). Em contexto organizacional é mais incisivo, pois, cada um com repertórios culturais e expectativas específicas, o que exige estratégias diferenciadas de mediação e adaptação das mensagens (Silva, 2019).

Comunicação é o processo de compartilhamento de informações entre indivíduos, cujo objectivo é tornar a mensagem comum a todos os participantes. Esse fenômeno, essencial à interação humana e à estruturação social, exige um sistema de codificação que transforme o conteúdo em sinais como ondas sonoras, impulsos eléctricos ou registros em papel, os quais são transmitidos ao receptor, que por sua vez os decodifica e interpreta (Chiavenato, 2004, p. 142).

A comunicação interna evoluiu de simples fluxo de informações para um vector estratégico capaz de moldar a cultura organizacional e influenciar diretamente o desempenho das equipas. Martins e Theóphilo (2017) enfatizam que, no modelo de comunicação de Shannon e Weaver, além dos componentes clássicos (fonte, mensagem, canal, receptor e ruído), é preciso considerar a dimensão relacional, ou seja, como as interações simbólicas entre os atores organizacionais impactam na coesão do grupo. Nesse sentido, Rezende (2018) define comunicação interna como “processo dinâmico que integra práticas, canais e valores compartilhados, que visa alinhar comportamentos individuais aos objectivos colectivos” (p. 45).

De acordo com Nassar (2006), a comunicação interna pode funcionar como um instrumento estratégico para uniformizar as mensagens destinadas a incentivar, engajar e unificar os membros de uma organização. Por meio desse recurso, criam-se canais estruturados que facilitam o diálogo e fortalecem a cooperação em todos os níveis hierárquicos. Assim, ao adoptar práticas de comunicação interna bem delineadas, torna-se viável estabelecer um ambiente no qual as informações circulam de modo consistente, de modos a promover vínculos sólidos e alinhamento de objetivos entre colaboradores e lideranças (Nassar, 2006).

## 2.2. Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica

A comunicação interna deve ser concebida como um instrumento estratégico plenamente integrado ao planeamento organizacional, de modo a garantir que cada mensagem veiculada esteja em consonância com os objectivos empresariais e com a cultura vigente (Endo, 2015; Brandão, 2018). Para isso, é essencial que o processo de comunicação seja desenhado desde o estágio de formulação da estratégia, de modo a reforçar, em todos os níveis hierárquicos, a missão, visão e valores da empresa. Nesse sentido, mais do que simples difusores de informação, os colaboradores devem ser estimulados a actuar como coautores de conteúdo, de formas a contribuir com *insights* que fortaleçam a identidade corporativa e promovam seu próprio desenvolvimento profissional (Siqueira, Zaccaria & Giuliani, 2014).

A abordagem estratégica da Comunicação Interna engloba quatro dimensões principais:

**Informacional:** refere-se à transmissão objectiva de dados e diretrizes, por meio de canais formais como intranet e boletins eletrônicos. Braga (2020) salienta que a consistência e a repetição calibrada das mensagens reduzem a assimetria de informação e aumentam a previsibilidade organizacional.

**Interpretativa:** envolve a capacidade dos colaboradores de atribuir significado às mensagens recebidas. Segundo Baptista e Oliveira (2023), práticas de *storytelling* corporativo e compartilhamento de cases internos fortalecem o engajamento ao conectar narrativas institucionais com o dia-a-dia dos funcionários.

**Relacional:** abrange as interações informais e a construção de confiança, fundamentais para a criação de um clima de segurança psicológica. Carvalho e Nogueira (2019) demonstram que espaços de diálogo aberto (como por exemplo, cafés conversacionais) elevam em até 25 % o sentimento de pertencimento.

**Transformacional:** alinhada à inovação, refere-se à capacidade de a comunicação interna promover mudanças de comportamento e cultura. Costa (2021) argumenta que, em ambientes híbridos, a adoção de ferramentas digitais colaborativas (*Slack, Teams*) permite co-criação de processos e acelera a disseminação de melhores práticas.

Além disso, os factores facilitadores incluem liderança comunicativa onde líderes que actuam como disseminadores de visão e feedback contínuo e métricas de performance (KPIs) específicas, como tempo de resposta a mensagens e índices de satisfação interna (Rezende, 2018; Braga, 2020). Em contrapartida, barreiras comuns identificadas por Baptista e Oliveira (2023) são excesso de canais não integrados, sobrecarga informacional e falta de treinamento em mediação de conflitos.

A solidez da imagem organizacional, essa “aura” que reflecte princípios, valores e filosofia institucional depende da convergência entre comunicação interna e externa, para formar um único corpo capaz de transmitir consistência ao público interno e aos demais *stakeholders* (Silva & Salcedo, 2018). Para que isso ocorra, faz-se necessário um planeamento robusto de comunicação interna, alicerçado em uma política que considere o diagnóstico situacional, a definição de públicos, objectivos e metas, e o estabelecimento de estratégias e controles eficazes (Bueno, 2009; Kunsch, 2003). Ao seguir etapas como levantamento de dados, selecção de canais, previsão de cenários alternativos, alocação de recursos e avaliação contínua de resultados, a organização assegura que a comunicação se converta em alavanca de engajamento, colaboração intersectorial e sucesso estratégico.

### **2.2.1. Gestão e Resolução de Conflitos Organizacionais**

A gestão de conflitos organizacionais engloba não apenas a intervenção pontual em disputas, mas o desenvolvimento de um sistema contínuo de prevenção, mediação e aprendizado. Segundo Antunes (2019), conflitos surgem quando valores, interesses ou estilos de trabalho distintos se chocam; reconhecê-los precocemente é o primeiro passo para uma intervenção eficaz.

Os conflitos organizacionais surgem quando duas ou mais partes percebem que seus objectivos são mutuamente excludentes ou que compartilham recursos insuficientes, que pode gerar a sensação de que o avanço de uma interfere no alcance da outra (De Dreu & Gelfand, 2008, *apud*. Gomes, 2023). Nesse contexto, a gestão de conflitos vai além da simples resolução de desentendimentos: ela mobiliza um conjunto de práticas comunicacionais deliberadas para restaurar o equilíbrio operacional e relacional. Inspirando-se no Modelo da Eficácia da Comunicação, essas práticas incluem: O Diagnóstico Compartilhado: para fomentar um entendimento mútuo da raiz do impasse, por meio de perguntas abertas e escuta empática, para mapear interesses e valores envolvidos. A Reformulação Positiva: para transformar percepções negativas em enunciados construtivos, usando linguagem neutra e focada em soluções, de modo a desarmar tensões e abrir espaço para o diálogo colaborativo. A Negociação Interactiva: estabelecer rodadas de trocas de propostas acompanhadas por feedback imediato, que garante que cada parte valide a interpretação que faz da posição alheia antes de avançar. A Confirmação de Acordos, que deve sintetizar por escrito os compromissos assumidos em linguagem clara, com prazos e responsabilidades bem definidos, de modo a aumentar a confiança e reduzir ambiguidades futuras. Ao integrar essas estratégias comunicacionais num fluxo contínuo de diagnóstico, reformulação, negociação e confirmação, a organização cria um mecanismo

dinâmico de gestão de conflitos capaz de não apenas mitigar atritos pontuais, mas também fortalecer a cultura de diálogo e cooperação.

Machado (2021) propõe um protocolo de mediação estruturada em quatro fases:

1. **Preparação:** colecta prévia de informações e definição de regras de confidencialidade;
2. **Sessão exploratória:** cada parte expõe seu ponto de vista sob escuta activo;
3. **Geração de opções:** brainstorming conjunto de soluções, privilegiando o ganho mútuo;
4. **Formalização de acordo:** registro escrito das acções pactuadas e cronograma de acompanhamento. (Machado, 2021, p. 157).

Ao categorizar conflitos, o modelo de Thomas e Kilmann (1974) citado por Berg (2012) distingue cinco modos de atuação: competição, acolhimento, evitação, compromisso e colaboração. Cada estilo definido pela combinação de assertividade (defesa de interesses próprios) e cooperação (consideração do outro) se adequa a situações distintas: por exemplo, colaboração para soluções criativas de longo prazo e competição quando decisões urgentes são imperativas. Gonçalves (2022) destaca que inteligência emocional (Goleman, 1995 *apud*. Costa, 2016) é factor moderador essencial, pois permite ao gestor reconhecer suas próprias emoções e as dos envolvidos, escolhendo o modo de conflito mais apropriado para cada contexto.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para estruturar rigorosamente a investigação segundo Vilelas (2020), adoptou-se um roteiro metodológico composto por sete fases, aprofundadas e articuladas de forma integrada, conforme segue:

A Delimitação e Justificativa do Tema, na fase inicial envolveu não apenas a criação da pergunta de partida “De que maneira a comunicação interna impacta na resolução de conflitos no É Fixe Studio?” mas também a reflexão sobre sua relevância prática e académica. Inspirando-se em Vilelas (2020, p. 34), mapeou-se a lacuna existente na literatura acerca de temas relacionados a Comunicação Interna e a Resolução de Conflitos, o que justifica assim, a escolha do caso “É Fixe Studio” como objecto canalizador de contribuições inovadoras para o campo da comunicação organizacional.

Na Revisão Crítica da Literatura, seguiu-se levantamento bibliográfico sistemático em bases como Scielo Brasil, Google Acadêmico e a Biblioteca Sol Nascente, com recorte temporal de 2003 – 2024 e foco em autores contemporâneos ligados a área de Gestão de Recursos Humanos e ciências afins como: Bueno, 2003; Chiavenato, 2018; Rezende, 2018; Braga, 2020; Machado, 2021 e mais autores expostos na Fundamentação teórica. Aplicou-se critérios de inclusão/exclusão para priorizar estudos empíricos e teóricos relevantes, o que resultou em

matriz de referência que permitiu identificar dimensões-chave (clareza, pontualidade, transparência, formalização) e variáveis moderadoras (inteligência emocional, cultura organizacional).

O Desenho de Pesquisa: Quali-Quantitativa, Descritiva e Exploratória, inspirado pela flexibilidade metodológica de Vilelas (2020, p.65), optou-se por abordagem mista: Exploratória, para desvendar práticas e mapear variáveis em ambiente pouco estudado; Descritiva, para caracterizar e quantificar percepções dos colaboradores; Estudo de Caso, o que permitiu imersão no contexto do É Fixe Studio e triangulação entre dados de inquérito e observações directa qualitativas não estruturada.

Na construção e Validação do Instrumento de Colecta, desenvolveu-se um inquérito por questionário estruturado com 16 afirmações em escala Likert (1–5) posto em anexo. Para a amostragem intencional e Ética da Pesquisa, selecionaram-se 10 colaboradores do sector administrativo e de fotografia como participantes da pesquisa, de modos a garantir variedade de cargos e tempo de casa. Todas as etapas seguiram as diretrizes éticas científica, com termo de consentimento livre e esclarecido, o que garantiu anonimato e voluntariedade, em consonância com Vilelas (2020, p. 78).

A Colecta de Dados e Observação Participante, o inquérito foi aplicado presencialmente, em momento reservado para evitar interrupções. Paralelamente, realizou-se observação participante nas sessões de mediação de conflitos do estúdio, que registrou comportamentos não-verbais e interações informais que enriqueceram a interpretação dos dados quantitativos.

Quanto a Análise e Interpretação Integrada, adoptaram-se técnicas de estatística descritiva (frequências, médias) para os itens da escala de Likert e análise de conteúdo temática para as anotações qualitativas, conforme Vilelas (2020, p. 120). A triangulação entre os dois conjuntos de dados permitiu validar convergências (por exemplo, alta clareza de mensagens) e identificar dissonâncias (como por exemplo, percepção parcial de formalização do processo de mediação), enriquecendo a compreensão dos fenômenos investigados.

Este processo meticuloso, alicerçado nos preceitos de Vilelas (2020), assegurou consistência, profundidade e validade ao estudo quali-quantitativo, oferecendo subsídios robustos para a formulação de recomendações práticas ao É Fixe Studio e para o avanço teórico na interface entre comunicação interna e gestão de conflitos em ambientes criativos.

#### 4. ESTÚDIO DE FOTOGRAFIA “É FIXE STUDIO”

Fundada em 10 de Outubro de 2018, tem sua empresa mãe no Huambo, Cidade Baixa, Rua da Gamba, e com uma filial em Luanda, conta com 16 colaboradores que nas quais 12 (doze) trabalham na província do Huambo, os restante 4 (quatro) na província de Luanda, focada no sector de Produção audiovisual presta os serviços de Fotografias, produção de Vídeos, Marketing Digital e Produção de *Podcast*.

Tendo dentro do seu Organograma o Director Geral (Josinelson Sawambo), Director de Produção (Graciano dos Santos), Director de Fotografias (Germano Jorge), Directora de Recursos Humanos (Maria Américo), Secretaria (Nilda Catombela), Cinco fotógrafos dos quais: Olvido Marcelino, Alexandre Chipenda, Erilton Geremias, Anita Feca, e Domingos Júnior, dois assistentes (Vinicius e Emanuel) e uma auxiliar de limpeza (Adriana Caterça). Esta estrutura organizacional faz com a É Fixe Studio tem bases solidas dentro do mercado nacional.

A mesma evidencia uma Comunicação interna de forma fluída e flexível, o que torna a resolução de conflitos mais rápida e eficaz.

#### 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

##### 5.1. Apresentação dos Resultados

**Tabela 1 – Perfil dos Respondentes**

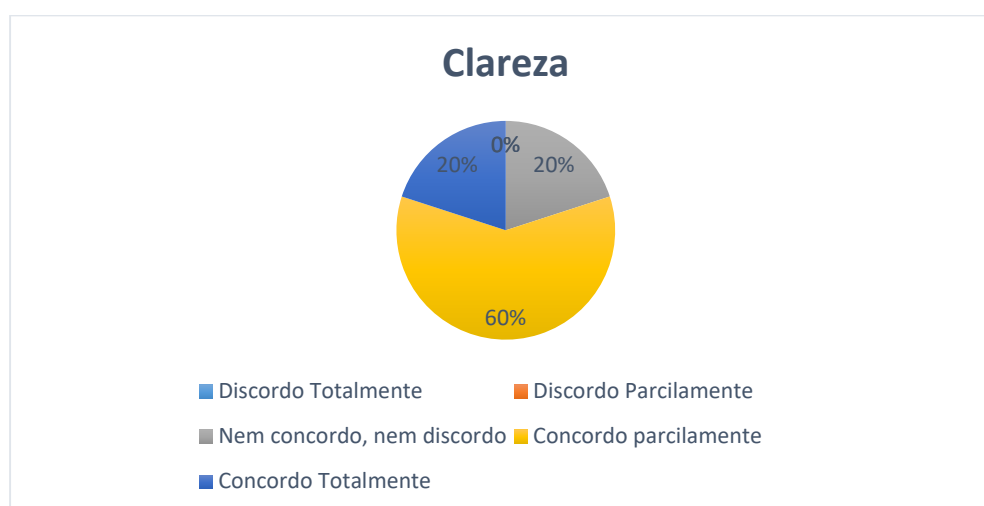
<b>Perfil</b>		<b>Percentagem (%)</b>
<b>Género</b>	Feminino	40%
	Masculino	60%
	Prefiro não dizer	0%
<b>Faixa etária</b>	18- 24 anos	50%
	25 - 34 anos	40%
	35 - 44 anos	10%
	45 – 54 anos	0%
	55+	0%
<b>Cargo/Função principal</b>	Fotografo	40%
	Assistente	20%
	Administrativo	30%
	Outro	10%
<b>Tempo de trabalho no estúdio</b>	Menos de 1 ano	0%
	1-3 anos	70%
	4-6 anos	20%
	+6 anos	10%
<b>Frequência de Comunicação Interna</b>	Diária	100%
	Semanal	0%
	Mensal	0%
	Raramente	0%

Fonte: Elaborada pelo autor, mediante ao inquérito feito.

A amostra de oito colaboradores apresentou maior representatividade masculina (60 %) em relação ao feminino (40 %) e concentrou-se nas faixas etárias de 18–24 anos (50 %) e 25–34 anos (40 %). As funções de fotógrafo (40 %) e administrativo (30 %) foram as mais frequentes, e 70 % dos participantes possuíam de 1 a 3 anos de vínculo ao É Fixe Studio. Por fim, todos os respondentes indicaram comunicação interna diária. Esse perfil denota uma equipa jovem e reactivamente recém-ingressa, o que reforça a necessidade de canais claros de socialização e reforço de cultura organizacional (Martins & Theóphilo, 2017; Rezende, 2018).

### 5.1.1. Gráficos

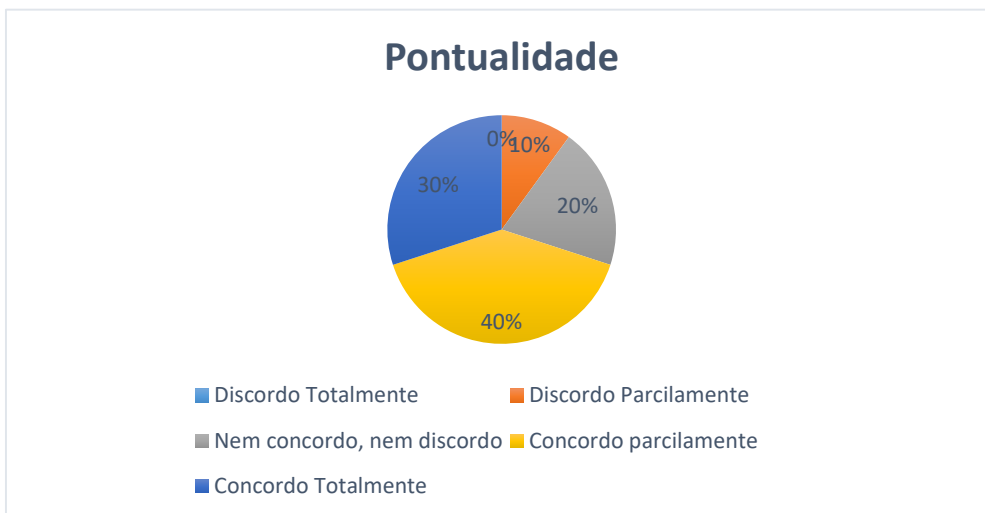
**Gráfico 1 – Sobre a Clareza e compreensão da comunicação interna no estúdio**



**Fonte:** elaborado pelo autor, mediante ao inquérito feito.

O Gráfico 1 mostrou que 87,5 % dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente que as mensagens internas eram claras. Segundo Rezende (2018), a clareza na codificação da mensagem minimiza ruídos e mal-entendidos, sendo factor crítico para o alinhamento de expectativas e prevenção de conflitos. O resultado elevado confirma a efectividade dos canais formais do estúdio em transmitir informações de modo acessível.

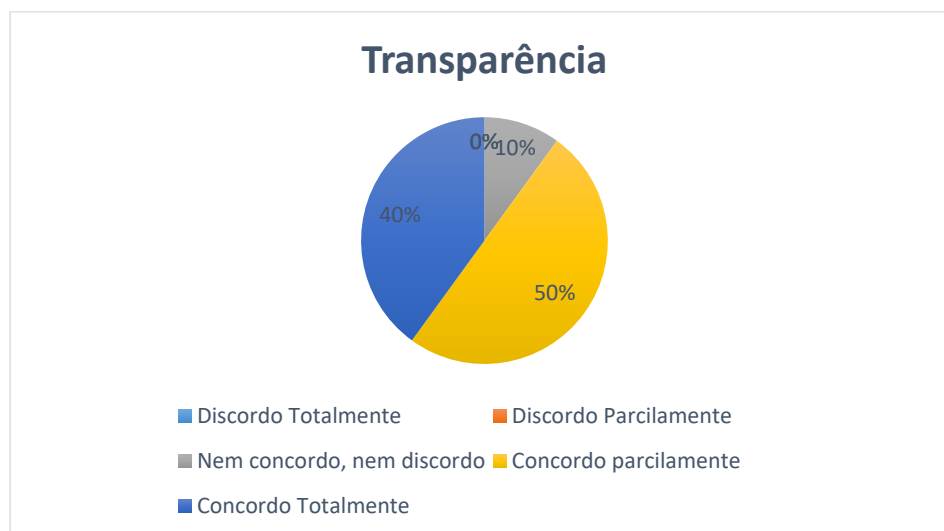
**Gráfico 2 – Sobre a pontualidade de informações para a resolução de conflitos**



**Fonte:** elaborado pelo autor, mediante ao inquérito feito.

Em relação à pontualidade (“as informações chegaram em tempo hábil para resolver impasses”), 75 % concordaram ou concordaram totalmente. Braga (2020) destaca que a pontualidade no repasse de dados é essencial para a tomada de decisão ágil e para evitar escalonamentos de conflitos. A adoção de lembretes automatizados e reuniões regulares no É Fixe Studio aparenta atender satisfatoriamente essa necessidade, embora ainda haja espaço para aprimorar o restante 25 % que se mostrou neutro ou em desacordo.

**Gráfico 3 – Sobre o compartilhamento das decisões directivas que afecta a equipa**

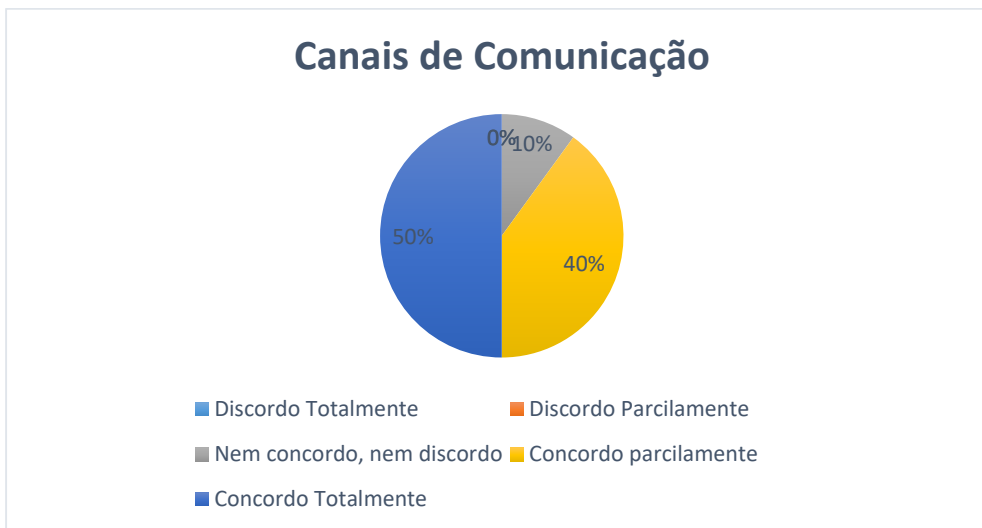


**Fonte:** elaborado pelo autor, mediante ao inquérito feito.

O gráfico 3 revelou que 62,5 % dos colaboradores perceberam que as decisões da liderança eram devidamente compartilhadas. Pina e Cunha & Rego (2016) afirmam que a

transparência institucional fortalece a confiança e reduz tensões latentes; entretanto, 37,5 % neutro ou em desacordo sugere necessidade de reforço nos protocolos de comunicação descendente, talvez ampliando town-halls ou circulares internas.

**Gráfico 4 – Sobre os meios de comunicação adequados**



**Fonte:** elaborado pelo autor, mediante ao inquérito feito.

Sobre “os meios de comunicação atuais são adequados”, 80 % dos entrevistados concordaram ou concordaram totalmente. Costa (2021) enfatiza a importância da abordagem multicanal para diferentes perfis; aqui, a satisfação majoritária indica que plataformas digitais e reuniões presenciais do estúdio atendem bem às preferências de equipa, embora ajustes pontuais (por exemplo, treinamentos no uso de ferramentas) possam beneficiar o grupo restante.

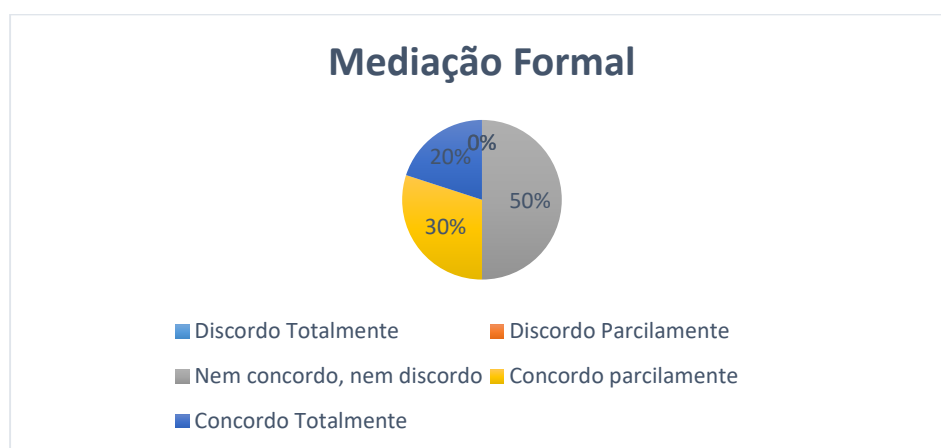
**Gráfico 5 – Sobre a Rapidez na resolução dos conflitos após serem comunicados**



**Fonte:** elaborado pelo autor, mediante ao inquérito feito.

No que tange à rapidez da resolução após comunicação, 75 % apontaram concordância. Machado (2021) ressalta que feedback sistemático e procedimentos bem definidos aceleram a mediação de conflitos. O resultado reforça a eficácia do ciclo de mediação adotado, mas sinaliza que 25 % dos casos ainda demandam refinamento no fluxo de encaminhamento ou em recursos de apoio.

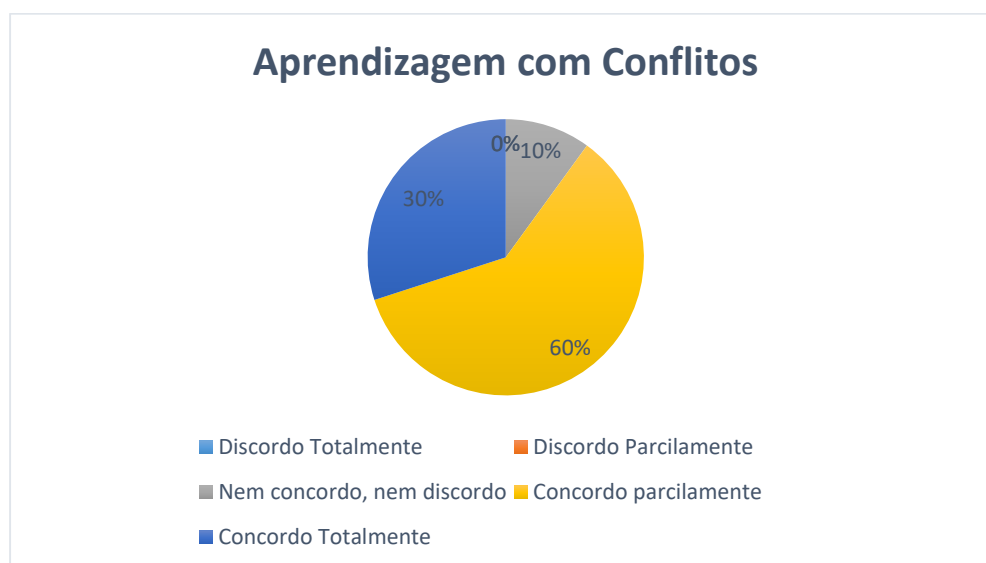
**Gráfico 6 – Sobre a existência de procedimento formal de mediação de conflitos**



**Fonte:** elaborado pelo autor, mediante ao inquérito feito.

A percepção de existência de um procedimento formal de mediação foi positiva para 50 % dos respondentes, enquanto os demais ficaram neutros ou discordaram. Antunes (2019) salienta que a ambiguidade de protocolos fomenta insegurança e prolonga conflitos. Torna-se recomendável formalizar e divulgar claramente um manual de mediação, alinhado ao modelo de quatro fases de Machado (2021), para elevar essa proporção.

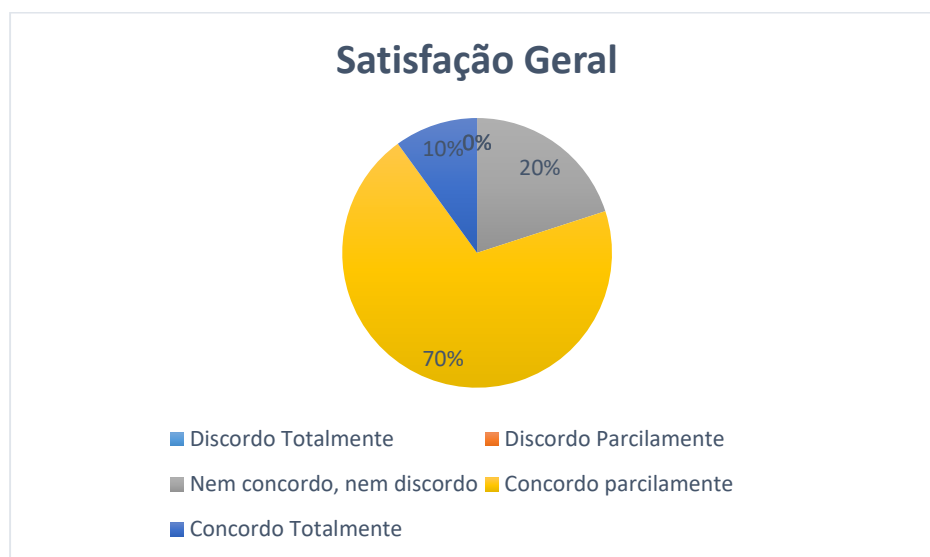
**Gráfico 7 – Sobre o contributo da comunicação interna após conflitos**



**Fonte:** elaborado pelo autor, mediante ao inquérito feito.

Quanto ao “contributo da comunicação interna na reconciliação pós-conflito”, 87,5 % concordaram ou concordaram totalmente. Silva & Pereira (2022) comprovam que canais de escuta activa e feedback pós-evento são decisivos para restaurar relações e aprendizagem organizacional. O É Fixe Studio parece ter adoptado efectivamente tais práticas, consolidando a confiança mútua.

**Gráfico 8 – Sobre a Satisfação na comunicação interna na resolução de conflitos**



**Fonte:** elaborado pelo autor, mediante ao inquérito feito.

Por fim, 75 % mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a resolução de conflitos via comunicação interna. Esse indicador sintetiza o impacto positivo das práticas implementadas, corroborando o achado bibliográfico de que uma política comunicacional estruturada, com clareza, pontualidade e feedback contínuo, contribui significativamente para a coesão de equipa e a percepção de justiça organizacional (Carvalho & Nogueira, 2019; Pina e Cunha & Rego, 2016).

## 5.2. Discussão dos Resultados

A investigação revelou que a comunicação interna no É Fixe Studio apresentou, em sua maioria, indicadores positivos, indicando alinhamento com as melhores práticas descritas na literatura. A elevada percepção de clareza nas mensagens (87,5 %) confirma a importância de uma codificação eficiente para minimizar ruídos, conforme destacado por Rezende (2018). Em ambientes criativos, em que interpretações podem variar, a adopção de linguagem padronizada

e de glossários internos mostrou-se crucial para a compreensão uniforme de objectivos e processos.

A pontualidade das informações, com 75 % de respostas favoráveis, corrobora a ideia de Braga (2020) de que o *timing* adequado no repasse de orientações evita escalonamentos de conflitos e possibilita decisões mais ágeis. Contudo, o facto de 25 % dos colaboradores não se sentirem plenamente atendidos sinaliza a necessidade de reforçar lembretes automatizados e a realização de reuniões de alinhamento extras, a fim de reduzir esse gap.

No que se refere ao compartilhamento de decisões pela liderança, a taxa de 62,5 % sugere avanços, mas revela fragilidades na comunicação descendente. Pina e Cunha e Rego (2016) argumentam que a transparência institucional é vital para a construção de confiança; portanto, ampliar a frequência de *town hall meetings* e publicar actas detalhadas pode aumentar a percepção de envolvimento e reduzir resistências.

A satisfação com os meios de comunicação (80 %) e com a rapidez na resolução de conflitos (75 %) reflecte a efectividade de uma abordagem multicanal (Costa, 2021) e de ciclos de mediação bem estruturados (Machado, 2021). No entanto, a percepção de apenas metade dos inqueridos quanto à existência de procedimento formal de mediação expõe um ponto crítico: segundo Antunes (2019), a ambiguidade processual prolonga disputas. Formalizar um manual interno e realizar treinamentos regulares em mediação podem elevar essa taxa e profissionalizar o manejo de impasses.

Finalmente, o alto índice de concordância sobre o contributo da comunicação na reconciliação pós conflito (87,5 %) e a satisfação geral (75 %) confirmam o papel do feedback pós evento na restauração de relações, conforme Silva e Pereira (2022). Ademais, Carvalho e Nogueira (2019) ressaltam que feedback estruturado promove engajamento e aprendizado organizacional, o que reforça a necessidade de ciclos contínuos de avaliação e aperfeiçoamento das práticas comunicacionais.

Em síntese, os resultados sustentam a premissa de que comunicação interna clara, pontual e transparente, aliada a procedimentos formais de mediação, o que constitui alicerce para a resolução eficaz de conflitos e para o fortalecimento do clima organizacional no *É Fixe Studio*. As recomendações incluem o fortalecimento dos canais descendentes, a formalização de protocolos de mediação e o aprimoramento dos mecanismos de feedback, que garanta a evolução contínua das práticas comunicacionais e o aumento da coesão de equipa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação dos dados revelou que a comunicação interna estruturada no *É Fixe Studio* exerceu papel determinante na identificação precoce e na mediação eficiente dos conflitos, corroborando as recomendações teóricas que associam clareza e pontualidade à redução de ruídos organizacionais (Rezende, 2018; Braga, 2020). A predominância de avaliações positivas quanto à compreensão das mensagens e à adequação dos canais sinaliza a eficácia da abordagem multicanal (Costa, 2021), enquanto a agilidade na resolução de impasses reforça a importância de ciclos formais de feedback e de mediação pautados em inteligência emocional (Machado, 2021; Gonçalves, 2022).

Entretanto, o perfil parcial de percepção sobre a formalização dos procedimentos de mediação e o compartilhamento descendente de decisões indica a necessidade de consolidar protocolos documentados e práticas de transparência institucional (Pina e Cunha & Rego, 2016; Antunes, 2019). Nesse sentido, a sistematização de um manual interno de mediação complementado por capacitações regulares e *town-hall meetings* que contribuirá para homogeneizar expectativas, fortalecer a confiança na liderança e assegurar o engajamento de toda a equipa.

Por fim, a constatação de que feedbacks pós-conflito fomentam a reconciliação e o aprendizado organizacional (Silva & Pereira, 2022; Carvalho & Nogueira, 2019) reforça a necessidade de manter ciclos contínuos de avaliação e aprimoramento das práticas comunicacionais. Assim, ao integrar de forma orgânica clareza, multicanalidade, protocolos formais e cultura de escuta activa, o *É Fixe Studio* estará melhor equipado para não só resolver tensões pontuais, mas também para consolidar um ambiente colaborativo e inovador.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Antunes, F. H. (2019). *Dinâmicas de grupo e resolução de conflitos*. Lisboa: Almedina.
- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia*. Curitiba: Juruá.
- Braga, L. F. (2020). *Comunicação interna estratégica nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*.
- Bueno, W. da C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Carvalho, A. L., & Nogueira, C. S. (2019). Feedback estruturado e engajamento: um estudo empírico. *Gestão & Produção*.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (8. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Costa, E. F. (2021). Multicanalidade na comunicação interna: desafios e oportunidades. *Comunicação em Revista*.
- Costa, M. M. B. (2016). *Inteligência Emocional: da teoria ao estudo da sua relação com o Bem-Estar Subjetivo em adultos portugueses e brasileiros*. Universidade da Beira Interior – Ciências Sociais e Humanas
- Endo, A. C. B. (2015). A Comunicação Empresarial ‘passada a limpo’. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*.
- Gomes, A. R. (2023). *Comunicação, Conflitos e Negociação: Uma Perspetiva Teórica e Implicações Práticas*. Centro de Investigação em Psicologia. Escola de Psicologia, Universidade do Minho. *Revista Pesquisa em Psicologia Aplicada*.
- Gonçalves, P. R. (2022). *Inteligência emocional na mediação de conflitos organizacionais*. *Psicologia Organizacional*.
- Kunsch, M. K. (2003). *Planejamento das relações públicas na comunicação integrada*. (2. Ed.). São Paulo: Summus
- Machado, V. R. (2021). *Mediação de conflitos: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva.
- Nassar, P. (2006). *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli.
- Pina e Cunha, M. C., & Rego, A. (2016). *Práticas de gestão da cultura organizacional*. Porto: Porto Editora.
- Rezende, D. A. (2018). *Comunicação interna: princípios e práticas*. São Paulo: Atlas.

Siqueira, F. A. B., Zaccaria, R. B., Giuliani, A. C. (2014). Comunicação Interna na Era da Colaboração: A IBM Brasil. Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP

Silva, J. R., & Pereira, S. M. (2022). Canais de escuta ativa e resolução de conflitos em empresas portuguesas. *Journal of Business Communication*.

Tourinho, R. S., Costa, S. S., & Magalhães, F. R. (2013). Comunicação interna e cultura organizacional: uma abordagem integrada. *Revista de Administração Contemporânea*.

Vilelas, J. (2020). Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento. (3ª Ed.). Editora Sílabos.

**O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor.**


**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS  
NO ESTÚDIO DE FOTOGRAFIAS É FIXE STUDIO**

## 1. Apresentação e Consentimento Livre e Esclarecido

Olá! Você está convidado(a) a participar desta pesquisa de TCC que visa compreender como a comunicação interna influencia a resolução de conflitos no É Fixe Studio. Você pode recusar-se a responder ou desistir a qualquer momento, sem prejuízo. Seus dados serão tratados de forma anônima e somente para fins acadêmicos.

Declaro que li e concordo em participar desta pesquisa.

## 2. Perfil dos Respondentes

Por favor, assinale a opção que melhor corresponde ao seu perfil:

Pergunta	Opções
<b>1. Faixa etária</b>	<input type="checkbox"/> 18–24 <input type="checkbox"/> 25–34 <input type="checkbox"/> 35–44 <input type="checkbox"/> 45–54 <input type="checkbox"/> 55+
<b>2. Gênero</b>	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Prefiro não dizer
<b>3. Tempo de trabalho no estúdio</b>	<input type="checkbox"/> < 1 ano <input type="checkbox"/> 1–3 anos <input type="checkbox"/> 4–6 anos <input type="checkbox"/> > 6 anos
<b>4. Cargo/função principal</b>	<input type="checkbox"/> Fotógrafo(a) <input type="checkbox"/> Assistente <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Outro: _____
<b>5. Frequência de comunicação interna</b>	<input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Raramente

## 3. Instruções para as Afirmações do Questionário

A seguir, você encontrará 16 afirmações sobre a comunicação interna e resolução de conflitos no estúdio.

Para cada afirmação, assinale o grau de concordância:

**1 – Discordo Totalmente    2 – Discordo Parcialmente    3 – Nem Concordo, Nem Discordo    4 – Concordo Parcialmente    5 – Concordo Totalmente**

## 4. Questionário

1. **Clareza**  
A comunicação interna no estúdio é clara e compreensível.  
[ 1 2 3 4 5 ]
2. **Objetividade**  
As mensagens internas são objectivas e focadas no que é necessário.  
[ 1 2 3 4 5 ]
3. **Pontualidade**  
As informações circulam internamente em tempo hábil para resolver conflitos.  
[ 1 2 3 4 5 ]
4. **Transparência**  
A direcção do estúdio compartilha abertamente as decisões que afectam a equipa.  
[ 1 2 3 4 5 ]
5. **Feedback**  
Os colaboradores recebem retorno construtivo sobre seu desempenho e condutas.  
[ 1 2 3 4 5 ]
6. **Canais de Comunicação**  
Os meios de comunicação utilizados (e-mail, WhatsApp, reuniões) são adequados.  
[ 1 2 3 4 5 ]
7. **Acesso à Informação**  
Todos têm acesso às informações necessárias para desempenhar suas funções.  
[ 1 2 3 4 5 ]
8. **Confiança**  
Sinto-me seguro(a) em compartilhar problemas e opiniões internamente.  
[ 1 2 3 4 5 ]
9. **Rapidez na Resolução**  
Os conflitos internos são solucionados rapidamente após serem comunicados.  
[ 1 2 3 4 5 ]
10. **Mediação Formal**  
Existe um procedimento formal de mediação de conflitos bem comunicado.  
[ 1 2 3 4 5 ]
11. **Suporte da Liderança**  
A liderança apoia activamente a resolução de conflitos através da comunicação.  
[ 1 2 3 4 5 ]
12. **Empatia na Comunicação**  
As mensagens internas demonstram compreensão das emoções envolvidas no conflito.  
[ 1 2 3 4 5 ]
13. **Consistência**  
A comunicação interna é consistente, sem informações contraditórias.  
[ 1 2 3 4 5 ]
14. **Engajamento**  
Os colaboradores se sentem motivados a participar activamente das discussões.  
[ 1 2 3 4 5 ]
15. **Aprendizagem com Conflitos**  
A comunicação interna contribui para aprendizado e melhoria contínua após conflitos.  
[ 1 2 3 4 5 ]
16. **Satisfação Geral**  
Estou satisfeito(a) com a forma como a comunicação interna ajuda n gestão de conflitos no estúdio.  
[ 1 2 3 4 5 ]

**Muito obrigado pela sua participação!**

Os dados coletados serão analisados exclusivamente para o Trabalho de Seminário de  
Investigação e mantidos em sigilo.