



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

**Faculdade de Educação**  
**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

Os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos nas organizações escolares: Estudo do caso do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra-Cidade de Chimoio de 2020-2021

Paula José Job Fazenda

Maputo, Setembro de 2022



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

Monografia

**Os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos nas organizações escolares: Estudo do caso do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra- Cidade de Chimoio de 2020-2021**

Paula José Job Fazenda

Monografia apresentada na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, sob orientação do Doutor José Amilton Joaquim.

Maputo Setembro 2022

## COMPOSIÇÃO DO JÚRI

Monografia apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Presidente

---

Arguente

---

Supervisor

---

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Eu, Paula José Job Fazenda, Estudante da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, declaro por minha honra que a monografia que submeto para a conclusão do nível de licenciatura é da minha autoria, estando todas as fontes consultadas e devidamente identificadas ao longo do texto.

**Maputo, 06 de Setembro de 2022**

---

(Paula José Job Fazenda)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia, em primeiro lugar, a Deus que me deu a vida e participou directamente na minha formação e aos meus pais, meu marido, meu filho e meus irmãos pela força, dedicação e motivação.

## **EPIGRAFE**

Salmos 37: 4

*“Deleita-te também, no Senhor  
e Ele te concederá o que deseja o teu coração”*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço ao meu Deus Todo-Poderoso pela vida, amor, saúde e tudo que me concede dia após dia, pois sem Ele não seria possível essa vitória.

Não obedecendo uma ordem de importância, gostaria de agradecer aos meus pais, José Job Fazenda e Margarida João Naiuma, ao meu esposo Garito Tilson, ao filho Garito Tilson Jr. e aos meus irmãos Luís Fazenda, Cornélio Fazenda, Luiza Fazenda, Fernando Fazenda e Verónica Fazenda pelo apoio e pela força bem como toda a minha família em geral pelo carinho, atenção e encorajamento que me deram até que eu concluísse os meus estudos.

Vai o meu muito obrigado aos docentes da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em particular, ao meu supervisor Dr. José Amilton Joaquim pela forma sábia de transmitir as matérias, fazendo as críticas necessárias e pertinentes e dando sempre sugestões até ao término do trabalho.

Vai ainda o meu muito obrigado aos funcionários do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, em especial, a Directora administrativa da escola pela paciência e colaboração.

Aos colegas do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, em especial as minhas comadres Atália Majaia, Cremilda Majaia e Beatriz Torres agradeço pela firmeza, objectividade e partilha de conhecimentos que, entre nós, prevaleceu desde o primeiro semestre do primeiro ano até ao término do curso. Às minhas colegas do quarto, Bertilha e Inocência, que apoiaram incondicionalmente. Por fim, a todos que directa ou indirectamente contribuíram, de algum modo, para minha formação académica.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição da população.....	20
Tabela 2. Distribuição de amostra.....	20
Tabela 3. Distribuição dos respondentes por sexo e idade.....	24
Tabela 4. Relações laborais no Instituto.....	24
Tabela 5. Principais conflitos laborais.....	25
Tabela 6. Grupo mais afetado pelos conflitos.....	25
Tabela 7. Causas dos Conflitos.....	26
Tabela 8. Formas de manifestação dos conflitos.....	27
Tabela 9. Impactos dos conflitos.....	27
Tabela 10. Formas como o instituto reage aos conflitos laborais.....	27
Tabela 11. Eficácia das estratégias adoptadas no Instituto para a resolução de conflitos laborais.....	28
Tabela 12. Reacção dos professores quando o instituto não resolve os seus conflitos.....	28
Tabela 13. Necessidade de apoio externo.....	29
Tabela 14. Situações que necessitaram de apoio externo.....	29



## RESUMO

O conflito é um elemento integrante nas relações entre pessoas. Nas organizações escolares caracterizadas pela convergência de pessoas de culturas, preferências, valores, estilos de vida etnias, idades diferentes que tornam as organizações sujeitas a conflitos laborais. Para a gestão e resolução dos conflitos, os gestores ou líderes escolares têm um papel preponderante. Os conflitos surgem também pelas transformações políticas, culturais e sociais assim como podem ser por competição de recursos disponíveis, pela luta de poder, carência de informação e tecnologias. O presente estudo visa analisar os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra. Trata-se de um estudo de caso, que se baseia numa pesquisa qualitativa e quantitativa, em que usou-se as entrevistas e os questionários, que foram aplicados a 27 respondentes selecionados de forma probabilística aleatória. Constatou que no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, ocorrem conflitos intra-organizacionais envolvendo professores e a Direcção do Instituto, causados pela falta de material didáctico ou meios de ensino para a realização de aulas práticas, a ausência de comunicação entre os formadores e a direcção do Instituto, demora dos professores na entrega das notas causadas pela negligência dos professores na organização das notas dos alunos, o não pagamento das horas extras bem como a falta de reconhecimento do trabalho docente. Para resolver estes conflitos, a escola tem usado o dialogo com os professores, que tem sido eficaz para a resolução de conflitos. Assim, a escola é desafiada a desenvolver a comunicação, a reconhecer o trabalho docente.

**Palavras-Chave:** Liderança, Gestão, Resolução de Conflitos

## INDICE

COMPOSIÇÃO DO JÚRI .....	i
DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE .....	iv
DEDICATÓRIA .....	v
EPIGRAFE .....	vi
AGRADECIMENTOS .....	vii
LISTA DE TABELAS .....	viii
RESUMO .....	ix
CAPÍTULO I -INTRODUÇÃO.....	1
1.1.Contextualização.....	1
1.2. Problematização.....	2
1.3. Objectivos .....	4
1.3.1. Objectivo Geral .....	4
1.3.2. Objectivo Específicos .....	4
1.4.Perguntas de pesquisa .....	4
1.5. Justificativa .....	5
Capitulo II-Revisão da Literatura .....	6
2.1. Conceito da Liderança .....	6
2.1.1. Estilos de liderança adoptados numa organização escolar .....	7
2.1.2. Liderança nas organizações escolares.....	8
2.1.3. Principais teorias de liderança organizacional.....	9
2.2. Gestão escolar .....	11
2.2.1. Conceito da gestão escolar.....	11
2.2.2. Funções da gestão escolar .....	12
2.2.3. Importância da gestão numa organização escolar.....	13
2.3. Conflitos.....	14
2.3.1. Formas de resolução de conflitos organizacionais na escola.....	15

2.3.2. Impacto dos conflitos nas organizações escolares .....	17
CAPITULO III. METODOLOGIA .....	19
3.1. Tipo de pesquisa .....	19
3.2. Estudo de Caso.....	20
3.3. População/Universo .....	20
3.4. Amostragem.....	21
3.5. Técnica e Instrumentos de Recolha de Dados .....	21
3.5.1. Questionário .....	22
3.5.2. Entrevista .....	22
3.6. Análise dos dados .....	22
3.7. Questões éticas.....	23
CAPÍTULO IV APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	24
4.1. Descrição dos resultados dos questionários .....	24
4.2 Descrição dos dados das entrevistas .....	30
4.3. Análise dos resultados.....	31
CAPÍTULO V. CONCLUSÃO .....	37
5.1. Limitações do estudo .....	38
5.2. Sugestões.....	38
Referências Bibliográficas .....	40
ANEXOS E APENDICES .....	i
Questionários .....	ii
Guião de entrevista .....	vi
Credencial .....	viii



## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização**

O presente estudo tem como tema “Os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos nas organizações escolares: Estudo do caso do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra de 2020-2021.

A liderança escolar desempenha dentre os vários papéis o de gerir e resolver conflitos que possam existir dentro e fora da organização. O conflito surge quando há a necessidade de escolha entre algumas situações que podem ser consideradas incompatíveis.

A instituição escolar é constituída por conflitos que dinamizam, ou podem dinamizar o processo de ensino e aprendizagem, pela sua conceptualização subjectiva, no que tange às problemáticas do quotidiano. Na resolução desses conflitos tornam importante para o fluxo institucional e as garantias aos seus objectivos. Na mediação de um conflito, a solução não vem do mediador. O processo é moldado através da participação e interesse das partes, isto é, vai-se constituindo segundo o envolvimento e a participação dos seus envolvidos no conflito (Azevedo, 2015).

Todas as situações de conflito são antagónicas e perturbaram a acção ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. Elas surgem também pelas transformações políticas, culturais e sociais assim como podem ser por competição de recursos disponíveis, pela luta de poder, carência de informação e tecnologias. Em todas as organizações encontramos conflitos entre os colaboradores e/ou entre as organizações concorrentes (Cunha 2008).

O trabalho está estruturado em capítulos, sendo sequenciados da seguinte maneira: o primeiro capítulo apresenta a introdução que contextualiza o trabalho de pesquisa, apresentando também os objectivos do mesmo, assim como as perguntas de pesquisa e sua justificativa; o segundo capítulo é da apresentação da revisão da literatura, apresentando alguns conceitos relacionados ao tema; o terceiro capítulo descreve a metodologia usada no trabalho de pesquisa; no quarto capítulo é feita a apresentação dos resultados e o quinto capítulo apresenta as conclusões e as recomendações do estudo.

## 1.2. Problematização

O mundo contemporâneo é caracterizado por inúmeros desafios nos diversos sectores de produção, ou seja, nas organizações. Sendo as organizações escolares constituídas por pessoas e estas promotoras de conflitos, estes para além de afectar as relações interpessoais, podem comprometer os objectivos que justificam a criação das organizações escolares. Desta forma, para fazer face às situações de conflitos, a liderança desempenha um papel preponderante.

De acordo com Ohen (1999) citado por Fortes (2016), a liderança escolar não se deduz apenas na função decisória como também na criação de acções e condições para o alcance dos objectivos da escola.

Mucova (2018), no seu estudo em torno da gestão escolar na Escola Secundaria de Massinga, refere que a gestão democrática na escola é a condição essencial para um clima organizacional mais satisfatório, o que ajuda no alcance dos objectivos da escola. O autor enfatiza o grande papel da gestão democrática no âmbito da vida escolar, sobretudo na resolução de conflitos na escola.

Para Costa (1996), a escola é uma organização que precisa de acções estratégicas e uma liderança eficiente para melhor gerir os conflitos que a caracterizam, pelo facto de ser um local onde converge maior número de pessoas de culturas diferentes. Assim, de acordo com Marcelino e Machado (2015), nos seus estudos realizados numa escola do norte de Moçambique, referem que a liderança é uma forma de orientar a organização mediante os princípios segundo os quais deve-se gerir por interesses da maioria ou seja por todo o meio envolvente da escola desde a comunidade até aos membros da escola. Afirmam ainda os autores que a gestão democrática é indispensável para a resolução de conflitos nas organizações escolares bem como na produção de conhecimentos e das relações sociais.

Segundo Soriano (2010), na escola, o objectivo principal não é que os professores aprendam a resolver os conflitos dos alunos, mas trabalhar com eles para que aprendam a resolvê-los por si mesmos, convertendo essa resolução, não só em um êxito presente, mas também uma aprendizagem para outras situações da vida quotidiana.

Em termos de características de gestão escolar, segundo Uetela (2015), num estudo realizado em torno da educação em Moçambique, afirmou que as escolas em Moçambique são caracterizadas por uma maior centralização no processo decisório e do poder, o que torna a escola palco de conflitos sociais, devido às relações fracas. O autor sugere que a gestão das escolas deve ser mais comunicativa para maior gestão de conflitos que surgem no seu meio.

Estudo feito por Macamo (2019), concluiu que na Escola Secundária 25 de Junho de Massinga, tem-se verificado que existem conflitos multidirecionais envolvendo, desta forma, os alunos, professores, pais e/ou encarregados de educação e a direcção da Escola. O autor ressalta que conflitos que envolvem os professores e a direcção da escola estão ligados à fraca planificação das aulas, escassez da produção do material didáctico, as faltas e atrasos, bem como a perda de notas dos alunos, e para a direcção, verificou-se que há um tratamento desigual dos funcionários da escola e o diretor da escola é muito centralizado e autoritário.

Outro estudo realizado por Chambale (2020), na Escola Secundaria Joaquim Chissano de Homoine, em torno do clima organizacional, concluiu haver alguma insatisfação da escola face ao comportamento dos seus alunos, sendo que alguns vão à escola em estado de embriaguez, não realizam trabalho de casa, criando assim um espaço de conflito entre a escola e os alunos. Portanto, estudo feito por Figueiredo (2012) sobre o mesmo assunto, apontam que vários conflitos são causados por fraca liderança e gestão escolar. Os mesmos autores apontam que na escola, os conflitos intra-organizacionais envolvendo a liderança e os funcionários da escola, são os mais frequentes e que têm relação com a (in)satisfação no trabalho bem como com o relacionamento afectivo no trabalho e insatisfação com a sobrecarga de trabalho e com a falta de suporte psicossocial.

Segundo o jornal “O pais” edição de sexta-feira, 6 de Fevereiro de 2022, em algumas escolas da cidade de Matola, verificou-se conflitos entre os pais e/ou encarregados de educação com as escolas devido à exclusão dos seus filhos por não pagamento do dinheiro de guarda, o que causou um clima muito negativo. Portanto, nas escolas, encerra-se vários problemas que envolvem os professores e a direcção da escola que são as mais frequentes.

É neste contexto que surge a seguinte pergunta de partida:

*Que desafios, a liderança do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, enfrenta na gestão e resolução de conflitos?*

### **1.3. Objectivos**

Para esta pesquisa são delineados seguintes objectivos gerais e específicos:

#### **1.3.1. Objectivo Geral**

- Compreender os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra.

#### **1.3.2. Objectivo Específicos**

- Identificar os principais conflitos que ocorrem no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra;
- Descrever as causas dos conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra;
- Descrever as estratégias de gestão e resolução de conflito adoptados pelo Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra;
- Analisar a eficácia das estratégias adoptadas pelo Instituto na gestão e resolução de conflitos.

### **1.4. Perguntas de pesquisa**

- Quais são os principais conflitos e desafios na gestão que têm ocorrido no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra?
- Quais as causas dos principais conflitos que ocorrem no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra?
- Quais as estratégias de gestão e resolução de conflitos adoptados pelo Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra?
- Qual é a eficácia das estratégias adoptadas pelo Instituto na gestão e resolução de conflitos?



## **1.5. Justificativa**

De acordo com Senge (1990), é necessário que as escolas se tornem mais abertas e democráticas, daí que o presente estudo centra-se na necessidade de se refletir sobre a liderança e gestão escolar no processo de resolução de conflitos que podem trazer consequências negativas para a escola.

O estudo surge pela situação vivida pelas escolas que são de conflitos e que as dinâmicas actuais exigem que elas tenham uma liderança cada vez mais eficiente. É neste contexto que o presente estudo é relevante na medida em que os resultados podem contribuir para incrementar estratégias e os caminhos possíveis para tornar a liderança escolar mais eficaz e fazer face às adversidades de problemas no meio escolar.

Para a área das pesquisas em gestão e liderança escolares, o trabalho é de extrema importância porque permite que as organizações percebam os desafios da liderança no âmbito da gestão de conflitos na escola, daí que os resultados desta pesquisa irão contribuir para a resolução dos vários problemas ligados à liderança e à gestão das escolas. Também, este trabalho poderá ser um contributo para as futuras investigações sobre a temática.

A nível social, o presente trabalho é de extrema importância no momento em que faz com que a sociedade conheça os principais conflitos que ocorrem na escola, e que os resultados desta pesquisa sirvam de base para a resolução de vários conflitos dentro das comunidades. Portanto, ainda é pertinente o presente estudo pelo facto de mostrar à sociedade sobre os impactos que os conflitos têm na organização escolar, no seu todo, demonstrando a necessidade de reflexão em volta da gestão das escolas.

Justifica-se a escolha deste tema pelo facto de se verificar dificuldades por parte da liderança na resolução e gestão dos conflitos existentes nas organizações, de forma geral, e nas escolas, de forma particular.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo faz-se apresentação de um quadro conceptual e teórico em torno da liderança, gestão e conflitos nas organizações escolares.

### **2.1. Conceito da Liderança**

Para Júnior *et al* (2014), o tema liderança, a cada dia que passa, ganha maior importância aos olhos dos que se encontram na posição de ser um líder, tanto quanto aos que se encontram em posição de ser liderado.

Segundo Chiavenato (2005) a liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A mesma é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos.

O mesmo autor, afirma que a liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar o outro a seguir o seu posicionamento através de uma relação interpessoal com vista ao alcance dos objectivos institucionais.

Syroit (1996) apresenta a liderança como um conjunto de actividades exercidas por um sujeito detentor de uma posição hierarquicamente superior, direccionadas para a condução e orientação das actividades dos outros sujeitos, com o propósito de atingir eficazmente o objectivo do grupo.

Para Santiago (2007), que comunga do mesmo conceito apresentado por Chiavenato acima, a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance dos objectivos. Acrescenta o autor que a origem dessa influência pode ser conferida por um alto cargo na organização, entretanto, esta posição hierárquica não assegura uma liderança eficaz.

Assim, para os autores acima citados claramente que são unânimes em relação ao conceito de liderança, na medida em que afirmam que trata-se de um processo que consiste em influenciar os outros, com vista ao alcance dos objectivos institucionais ou da organização.

### **2.1.1. Estilos de liderança adoptados numa organização escolar**

Independentemente do tipo de organização, a liderança é muito importante na medida em que serve de base para o sucesso da organização. Assim, nas organizações escolares, é extremamente importante compreender que existem estilos mais conhecidos de líderes. Portanto, segundo Rodrigues (2009), existem três estilos de liderança que podem ser adoptados no ambiente escolar, sendo:

**A liderança Autocrática** – É um autoritário como o próprio nome já diz, o líder com este estilo determina tarefas aos seus liderados, toma decisões sozinho, não leva em consideração a opinião do grupo, enfim é um líder dominador e ditatorial. Na liderança autocrática, Chiavenato (2005) afirma que apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O que leva a crer, que o líder autocrático consegue que o grupo exerça tudo o que lhe é pedido, mas com o grau de motivação muito baixo, os colaboradores não se sentem reconhecidos. Neste tipo de liderança, o líder toma as suas decisões sem o envolvimento dos diferentes actores escolares, gerando deste modo a frustração por parte da comunidade escolar.

**Permissivo ou Liberal** – nesse caso o líder deixa todas as decisões para serem tomadas pelo grupo onde, na verdade, pouco participa. Isso indica que há pouco controlo do líder em relação ao grupo. Esse estilo estimula certo grau de individualismo, proporcionando a fragmentação, e fortalecendo a indecisão. Neste tipo de liderança, em que o líder deixa as decisões para os professores e a comunidade escolar, também designa-se não liderança, uma vez que o líder não participa na tomada de decisões, e os colaboradores são autónomos em relação às suas actividades.

**Democrático** - É o líder que valoriza seu liderado, onde todas as decisões são tomadas pelo grupo, pois seu objectivo é manter activa a participação do mesmo, isto é, é um líder centralizador que cria um vínculo de segurança e confiança. Acrescenta Chiavenato (2005) que é o mais apropriado, pois o líder traz seus liderados para junto dele, talvez o nível de produção não seja o mesmo do que uma liderança mais rígida, como na autocrática, porém os

trabalhadores são reconhecidos e com isso gera um grande factor, a motivação, que é uma das principais características que o líder deve obter perante o grupo. Entretanto, a liderança democrática é a mais recomendada para as actuais organizações, uma vez que todos lutam em prol do sucesso educativo, envolvendo a todos os actores escolares no processo de tomada de decisões sobre o futuro e as necessidades da escola.

### **2.1.2. Liderança nas organizações escolares**

Sob o contexto escolar, estudos de Trigo e Costa (2008) mostram que uma liderança que se inspire em valores, comunique e dirija através de valores, será verdadeiramente facilitadora e inspiradora das mudanças necessárias ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas.

De acordo com Fullan (2003), liderar uma escola requer capacidade técnica para criar novas culturas organizacionais, sendo director da escola responsável pela administração dos recursos, bem como a coordenação, liderança de todos os recursos de maneira mais eficaz, resultando no sucesso dos seus alunos, realização dos funcionários e a motivação diária e permanente da comunidade escolar em busca de novos saberes que resultam na profissionalização.

O autor Sergiovanni (2004), afirma que há necessidade de teorias de liderança capazes de reconhecer que os pais, professores, membros administrativos e alunos têm de sacrificar suas necessidades em prol do bem-estar. Na perspectiva de Alvares (2002), a liderança escolar deve pautar pela capacidade do líder, não só em envolver toda a comunidade educativa em prol de um projecto do futuro que responda aos desafios da escola, mas também em incentivar os actores escolares a realizar as actividades em equipas.

Para Costa (2000) liderança escolar, dada à singularidade da escola enquanto organização, deve ser vista como um meio para o desenvolvimento de uma acção educativa pedagógica nas escolas, sendo elas próprias concebidas como objecto da acção pedagógica assumindo uma liderança educativa e pedagógica.

Assim, Nóvoa (1992), acrescenta que a liderança deve ser efectiva e reconhecida para além de promover e implementar estratégias concertadas de acção e de promoção do empenho individual e colectivo na realização de projectos educativos. Nóvoa (1992), enfatiza ainda o papel da liderança organizacional, afirmando que a liderança é o aspecto crucial na coesão e

qualidade de uma escola, necessitando assim de ser reconhecida e tornar-se efectiva para além da promoção e implementação de estratégias concentradas de actuação para o desempenho individual e colectivo.

Ohen (1999) *apud* Fortes (2016), diz que a liderança é um aspecto muito amplo que não se traduz apenas em cooperação com os colaboradores, como também o envolvimento de todos no processo decisório, no usufruto dos seus talentos para o alcance dos objectivos da organização.

Deste modo, uma organização faz com que todos os actores da organização sintam-se envolvidos na vida da mesma, e sejam sujeitos às mudanças. O conhecimento da importância das organizações que aprendem é fundamental na liderança escolar e para o bom desempenho da instituição.

Amy (2008) referenciado por Delfino e Silva (2012) afirma que a liderança organizacional pode ser vista como sendo um factor facilitador ou dificultador da aprendizagem organizacional, afirmando que a liderança facilita na identificação de crenças e comportamentos de liderança que criam dificuldades de aprendizagem individual dos seus colaboradores, bem como a traçar experiências na organização.

### **2.1.3. Principais teorias de liderança organizacional**

Segundo Carvalho *et al* (2014) citado por Fortes (2016) as teorias de liderança não são estáticas, sendo que vêm evoluindo ao longo do tempo, desde as teorias de traços de personalidades, abordagem comportamental, a abordagem situacional ou contingencial, até as recentes teorias de liderança transformacional e da liderança transaccional.

Segundo Fortes (2016), a teoria de traços de personalidade foi a primeira teoria a ser desenvolvida. Esta defende a ideia de que a liderança resulta de uma combinação de traços, características ou qualidades do líder. Isto é, um líder nasce com as qualidades que lhe tornam líder em qualquer circunstância.

Os estudos de liderança centravam-se essencialmente na identificação dessas qualidades. Neste caso, a liderança é considerada uma capacidade inata, refutando-se a ideia de que, esta, pode se desenvolver ao longo do tempo. Contudo, no século XX por volta dos anos 40/50, esta teoria foi abandonada.

Após a extinção da teoria de traços de personalidade, nos anos 50 surge a teoria comportamental cujo foco baseava-se no comportamento de liderança (Chiavenato 2004). À partir de então, começou-se a dar mais atenção a aquilo que os líderes faziam, e como faziam, bem como à relação existente entre o comportamento de liderança e os resultados obtidos pelo líder. Se um líder conseguia alcançar bons resultados, isso seria sinal de que ele estaria a agir de forma correcta. Na década de 1960, Blake e Mouton (1998), afirmaram que surge a preocupação com a produção e o estabelecimento de modelo denominado *Grid* da liderança (Oliveira, 2008).

Essa abordagem sugere que os melhores líderes serão aqueles que forem orientados, tanto para produção como para pessoas, o que não se constatou empiricamente, embora fornecendo contribuições significativas para o estudo da liderança.

A outra teoria é da abordagem contingencial ou situacional considerada por Chiavenato (2003). Mesma abordagem defende que não existem estilos de liderança universalmente adequados, pois os resultados dependem de situações específicas. O modelo contingencial de liderança proposto por Fiedler que se baseia no facto de que não existe um estilo único e melhor de liderança para toda e qualquer situação. Para o mesmo autor existem três aspectos situacionais que influenciam a liderança eficaz que são:

**Relações líder-membro:** nesta dimensão, o líder sente-se membro da organização. Ele não olha para a sua posição, mas sim para o objectivo da organização. Esta dimensão é bastante vital para as organizações.

**Estrutura da tarefa:** trata-se da organização das tarefas, ou seja, do grau em que o trabalho dos subordinados é feito.

**Poder da posição do líder:** refere-se à dimensão de autoridade formal atribuída ao líder, independentemente do seu poder pessoal.

Tendo em conta as informações acima expostas, pode-se afirmar que a teoria das contingências olha mais para a estrutura da organização e o seu funcionamento é dependente da interface com o ambiente externo. Nota-se ainda que a teoria contingencial é mais um ponto da teoria de sistema, uma vez que esta vê a organização como sendo um sistema aberto. A teoria olha à organização como sendo dinâmica e que está em constante mudança. Esta teoria é a teoria que conduz a escola ao alcance dos objectivos, e desta forma, descarta os

princípios da administração por considerar o ambiente externo como sendo influenciador do sistema interno.

Já a Teoria Transaccional para Fortes (2016), assenta-se no pressuposto da liderança como um sistema de trocas entre líder e os liderados. O líder vai procurar formas de motivar os liderados a executar, com máxima eficiência, as suas tarefas através da atribuição de recompensas pelos resultados alcançados. As recompensas terão de ter algum valor para os liderados e podem ser, por exemplo: prémios monetários; aumentos salariais; promoções na carreira profissional; ou algum tipo de regalia. Normalmente, este é um dos estilos mais usados dentro das escolas e/ou serviços, como forma de obtenção de bons resultados ou eficácia dos serviços (Fortes 2016).

Segundo Bernevedes (2010), os líderes transaccionais demonstram mais comportamentos construtivos e correctivos. Este tipo de líder é caracterizado pelas recompensas contingentes e estilos correctivos, isto é, este líder é muito activo. A recompensa é resultado dos objectivos planificados, visto que um líder mais passivo tende a evitar a prática de acções correctivas.

Os comportamentos da liderança transaccional são empregados para monitoria e controlo dos funcionários por meio de métricas racionais ou económicas. A recompensa contingente se refere ao comportamento de liderança centrado na troca dos recursos (Bass 1985 citado em Bernevedes 2010).

## **2.2. Gestão escolar**

### **2.2.1. Conceito da gestão escolar**

De acordo com Luck (2007), a gestão escolar evidencia-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem.

Segundo Reiz (2013), gestão escolar é um meio para a concretização de finalidades, princípios, directrizes e objectivos educacionais, respeitando e considerando a diferença entre todos, além de promover o acesso ao conhecimento por meio de acções participativas, subsidiando o aluno diante o enfrentamento de desafios visando à existência de um cidadão actuante e transformador.

Assim, entende-se a gestão escolar como habilidade, acção criativa e capacidade de interpretar conjuntamente as necessidades educativas em cada momento ou situação, preparando a escola para enfrentar as constantes mudanças ou exigências do Processo de Ensino e Aprendizagem.

### **2.2.2. Funções da gestão escolar**

Vários autores têm apresentado as mesmas funções quando se refere à gestão bem como a gestão escolar. Desta forma, de acordo com Mucova (2018), Santos (2008), as funções de gestão escolar são: planeamento, organização, direcção e controlo.

Para Santos (2008), o planeamento é um processo que envolve, para além da análise e monitorização sistemática do meio envolvente contextual e transaccional (oportunidade e ameaças) e dos pontos fortes da organização, a definição dos seus objectivos, a formulação da estratégia destinada à sua consecução e o desenvolvimento dos planos, programas e orçamentos tendentes a assegurar a integração, coerência e coordenação das actividades. Ou de uma forma mais sintética, pode ser entendida como a função da gestão que clarifica a missão da organização, define os seus objectivos e formula a estratégia e as táticas mais adequadas à consecução dos objectivos traçados.

Quanto à organização, Mucova (2018), define como um processo de gestão que se ocupa da afectação dos recursos organizacionais (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnologia, *know-how*, infra-estrutura, etc) às diversas actividades, tarefas e processos (identificados aquando do planeamento) no sentido de assegurar a consecução dos objectivos planeados.

Para além de envolver a definição das tarefas, processos e actividades a levar a cabo (bem como a identificação dos trabalhadores que irão assegurar a sua execução), esta função envolve ainda a disponibilização dos recursos necessários à sua realização, a determinação do modo como àqueles irão ser afectados aos processos e actividades, a definição da linha de comando, e a clarificação dos níveis de autoridade e de responsabilidade associada às decisões a tomar.

A função de direcção ou liderança que é vista pelo autor supracitado como uma função da gestão, pode ser definida como o processo de comando e motivação dos trabalhadores,



através do qual os gestores influenciam os membros da organização, no sentido de assegurar que estes assumem os comportamentos de trabalho indispensáveis à consecução dos objectivos estabelecidos (Santos, 2008). A liderança bem como a direcção, são elementos indispensáveis que de acordo com Barroso (2005) citado em Mucova (2018), diz que o envolvimento de todos os agentes da educação na gestão deste processo constitui uma das temáticas mais destacadas na abordagem educacional actual, deste modo, há uma necessidade de se reflectir sobre a liderança escolar que deve ser vista como sendo a condição para que ocorra o processo de aprendizagem organizacional e, por conseguinte, melhorar o desempenho das escolas. Sendo assim, a liderança democrática é a condição essencial para o melhoramento da acção educativa, devido à participação de todos os actores no processo decisório.

Já a função de controlo, Santos (2008), diz que constitui-se como a função da gestão que envolve monitorização e o acompanhamento contínuo e sistemático do meio envolvente e do desenvolvimento das actividades, no sentido de assegurar o cumprimento dos planos e objectivos fixados e, concomitantemente accionar as correctivas que se revelem necessárias, em face da detecção de eventuais desvios. Portanto, no ambiente escolar, o controlo é pertinente, à medida em que ajuda a compreender quais os eventuais problemas pedagógicos, administrativos.

### **2.2.3. Importância da gestão numa organização escolar**

A gestão é um elemento importante na gestão de uma organização escolar, sobretudo, na medida em que a escola apresenta diversas actividades que são executadas, necessitando assim de uma gestão mais eficiente.

Relativamente ao papel do gestor no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, de acordo com Vasconcellos (2002), o gestor tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos da escola, cuidando da gestão das actividades, para que venham a acontecer e a contento. A realidade social e educacional actual necessita de pessoas que estejam em constante processo de formação. Nesse sentido, o gestor escolar é, assim como os outros actores que trabalham na escola, um profissional da educação, e necessita estar inserido em processos da aprendizagem organizacional.

O gestor escolar deve se capacitar, buscar crescer, fortalecer-se também no conhecimento, para enfrentar os conflitos do quotidiano de maneira mais qualificada e produtiva. Além da auto-formação, deve promover a formação contínua para todos seus colaboradores,

permitindo assim, uma discussão com base em conhecimentos científicos e não empíricos (Vasconcellos 2002).

Segundo o entendimento de Falcão (1991), o gestor escolar deve desenvolver um trabalho em consonância com o colectivo escolar, considerando os aspectos políticos, económicos e sociais do contexto onde a escola está inserida, bem como, ser competente para administrar os recursos materiais, financeiros e humanos que, estão sob sua responsabilidade.

O gestor escolar desempenha um papel preponderante, pois ele é o garante da motivação dos intervenientes; quem estabelece mecanismos de monitoria a nível interno e externo, de modo que o desempenho do colectivo satisfaça a visão e as metas estabelecidas. Daí que se socorra das duas perspectivas teóricas da liderança colaborativa de Visscher (1999) ao apontar, por um lado, o relacionamento do gestor/líder e seu colectivo - teoria de relacionamento, e por outro, a situação em que ambos se encontram envolvidos (líder e seus subordinados) – teoria situacional.

### **2.3. Conflitos**

A sociedade é constituída por organizações sociais, grupos e indivíduos que possuem percepções e perspectivas próprias da realidade que os circunda. Dado isto, o conflito encontra-se presente na sociedade, uma vez que cada grupo e/ou indivíduo apresenta as suas convicções, podendo estas colidirem.

Segundo Thomas (1992), nos livros de comportamento organizacional é quase universal o aparecimento de um capítulo que lhe é dedicado. Do mesmo modo, tornou-se um cliché afirmar que o conflito nas organizações é inevitável e frequente, e que serve funções úteis quando gerido apropriadamente.

Para Dimas e Lourenço (2011), o grande interesse pelo estudo do conflito no seio das ciências organizacionais tem vindo a ser definido das mais diversas formas, que convergem na forma como o conceptualizam. O conflito pode ser definido como pontos de vista divergentes relativamente a um mesmo objectivo comum, entendido - pelo menos por uma das partes conflitual no seio de um determinado grupo - como uma fonte de tensão e que possivelmente poderá traduzir-se numa incompatibilidade de objectivos (De Dreu e Weingert, (2003), citados por Dimas *et al* (2005)).

Segundo Bilhim (2006) pode entender-se por conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente feito por «A» para destruir o esforço de «B», com recurso a qualquer forma de bloqueio, e que resulta na frustração de «B», no que concerne à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses.

Perreira (2016) diz que o conflito inicia-se quando um indivíduo demonstra uma exigência à contra parte e esta não aceita. Esta exigência pode surgir do sentimento de perda, ofensa, carência ou pretensão.

Olhando para as definições dos autores acima citados, há que compreender que o conceito de conflito é um conceito muito problemático, uma vez que se verifica que há uma divergência. Com base nas definições acima, entende-se que os conflitos são divergências entre duas partes, em que uma parte apresenta suas exigências, opiniões e a outra opõe-se,

### **2.3.1. Formas de resolução de conflitos organizacionais na escola**

De modo geral, a assertividade e a cooperação são estratégias básicas de resolução de conflitos. Thomas Kilmann dividiu em cinco as formas que os gestores podem lidar com os conflitos de modo eficaz. Assim Pina e Cunha *et al* (2014), Apontam as mesmas estratégias de gestão e resolução de conflitos na escola, como sendo:

**Evitamento** (Baixa preocupação em satisfazer os auto-interesses e os interesses pelos outros – “Perder-Perder”). Estratégia em que o indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes, deixando que os eventos sigam o seu curso, sem tentar que eles confluem para a satisfação dos interesses de qualquer uma das partes. Os sujeitos evitadores podem mesmo não admitir em público a existência de um conflito que precisa ser resolvido.

**Acomodação** (Baixa preocupação em satisfazer os auto-interesses e elevada preocupação em satisfazer os interesses dos outros – “Perder-Ganhar”). Esta estratégia consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios, a parte que opta por esta estratégia sai sacrificada e prejudicada. Portanto, é uma estratégia orientada para a aceitação e a assimilação da vontade dos outros.

**Competição** (Elevada preocupação em satisfazer os interesses próprios e baixa preocupação em satisfazer os interesses da outra parte – “ganhar-perder”). Esta estratégia consiste na

tentativa de satisfazer o auto-interesse sem ter em conta os interesses da outra parte, isto é, o indivíduo tenta alcançar os objectivos tirando partido da outra parte. Os sujeitos competidores utilizam a sua posição de poder para impor a sua própria vontade pondo-se à dos outros.

**Compromisso** (Preocupação média de auto-interesses e interesses pelos outros). Esta estratégia consiste na tentativa de satisfazer insuficientemente, os interesses de ambas as partes envolvidas. Nesta estratégia, ninguém ganha ou perde, chegando ambas as partes a um entendimento. É utilizada quando ambas as partes têm igual poder, pretendendo chegar a uma solução temporária ou quando os objectivos são da mesma importância.

**Colaboração** (Elevada preocupação em satisfazer os auto-interesses e os interesses pelos outros – “Ganhar-Ganhar”). É uma estratégia direccionada para a obtenção de acordos que satisfaçam completamente as vontades das partes envolvidas. É uma estratégia com maior eficácia na resolução de conflitos que exige alto grau de assertividade e cooperação entre as partes, mas também é necessário o empenhamento de uma das partes para que a solução seja eficazmente implementada.

Para o autor supracitado, as medidas interventivas dos conflitos são acções pedagógicas formuladas para, não só resolver os conflitos, mas como para transmitir saberes, valores, competências da formação da personalidade. A medição de conflitos escolares é uma forma de resolver os conflitos, em que as duas partes em confronto recorrem a uma terceira pessoa imparcial que se designa mediador (Torrego 2003). Nesta ordem de ideias, Perrenoud (2002), diz que existem algumas estratégias da resolução de conflitos, dentro da sala de aulas deste modo, deve-se tomar em conta alguns aspectos:

Trabalhar em equipa, na medida em que é necessário saber administrar crises ou conflitos interpessoais, pois o conflito faz parte da vida e da expressão da capacidade de recusar e de divergir que faz parte da autonomia. O conflito deve ser visto como uma componente da acção colectiva, que nos faz questionar sobre a forma como poderemos utilizá-lo de uma maneira mais construtiva que destrutiva.

Informar e envolver os pais, o professor deve dirigir reuniões de informação, usando a competência de distinguir com clareza a sua autonomia profissional, a política educativa, os programas, as normas e as orientações da instituição. Quanto ao envolvimento dos pais na construção dos saberes, o professor não se deve limitar a convidar os pais a desempenhar o seu papel de controlar os trabalhos de casa, a dinamizar oficinas, a apresentar a sua função,

mas também deverão preocupar com os envolvimento na vida do aluno, conquistando a adesão na pedagogia do professor.

Portanto, os autores acima, analisam os conflitos em perspectivas diferentes, razão pela qual aos autores Pina Cunha *et al.*, (2014), onde apontam estratégias básicas que devem ser levadas no âmbito da resolução de conflitos que envolvam duas pessoas singulares ou colectivas, diferentemente de Perrenoud (2002), analisa os conflitos, sobretudo na sala de aulas, que também possuem suas formas de resolução, e que aponta o trabalho em equipa bem como informar aos pais sobre os problemas que os alunos enfrentam no seu dia-a-dia.

### **2.3.2. Impacto dos conflitos nas organizações escolares**

O conflito surge constantemente na relação pedagógica mesmo quando não é visto de imediato, constituindo uma condição importante ao desenvolvimento social dos indivíduos, pois as exigências cognitivas que operam nas desigualdades interpessoais que operam como estímulo dessa diferenciação (Silva, 2003).

Todas as situações de conflito são antagónicas e perturbaram a acção ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. Elas surgem também pelas transformações políticas, culturais e sociais assim como podem ser por competição de recursos disponíveis, pela luta de poder, carência de informação e tecnologias. Em todas as organizações encontramos conflitos entre os colaboradores e/ou entre as organizações concorrentes (Cunha 2008).

Coser (1970) considera que se podem visualizar várias funções positivas do conflito, entre as quais destaca o facto de o fenómeno constituir o motor de mudança social, permitir o estabelecimento de diferenças intergrupais, proporcionar a obtenção de fins concretos e contribuir ainda para a integração ou coesão social. Deutsch (1973) considera que o conflito possui aspetos positivos (pode constituir um facilitador de comunicação e fomentar o reconhecimento da legitimidade e interesses) e aspetos negativos (por exemplo, pode gerar a insegurança comunicativa, a estimulação de soluções à força e poder, o fomento de atitudes hostis e a gestação de falsos julgamentos e perceções). De acordo com Gaspar (2007), os conflitos nas organizações escolares geraram a oportunidade para o desenhar de estratégias eficazes de modo a dar relevo à aprendizagem e à eficácia das organizações. Ou seja, é activar o paradigma da gestão construtiva e eficaz de conflitos por alternativa a abordagem tradicional da resolução de conflitos.

Em contexto escolar, pensar a gestão positiva de conflitos é equacionar abordagens ecléticas e que privilegiam a relação, a colaboração e o compromisso. A máxima é possibilitar aos indivíduos a utilização de diferentes estilos de gestão de conflito e assim adotarem medidas focadas nos interesses de cada pessoa, de cada grupo.

A gestão de conflitos de forma pacífica leva à assunção de uma estratégia conjunta da tomada de decisão e em ordem à obtenção de pressupostos que satisfaçam mutuamente as pessoas/partes em processo de gestão de conflitos. Nesta dialética, ganha ênfase o processo de abertura para a comunicação assertiva e para a perspectiva positiva do conflito, fazendo com que o conflito seja encarado como uma oportunidade para a aprendizagem cooperativa (Cunha, 2012).

Olhando para os autores acima que fazem uma análise em torno dos conflitos nas organizações escolares, há que referir que os mesmos apresentam ideias com uma relação de complementaridade, uma vez que defendem que os conflitos têm uma parte positiva e outra negativa, no sentido em que gera alguma insegurança. Mas também, os conflitos são importantes na medida em que criam espaço para o surgimento de novas ideias.

Chiavenato (2005), diz que cada sucesso da organização é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência da gerência. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas de liderança quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança.

### **CAPITULO III: METODOLOGIA**

O presente capítulo é reservado à apresentação dos procedimentos metodológicos que serviram de guia para a realização da pesquisa.

Na óptica de Sousa (2003) os métodos científicos dão precisão e controlo a pesquisa; permitem deste modo, a planificação e emprestam-lhe o rigor técnico.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como qualitativa e quantitativa. Conforme explica Leite (2007), a abordagem quantitativa e a qualitativa, ou seja a abordagem mista emprega procedimentos estatísticos assim como comportamento, convicções e opiniões do inquerido como centro do processo de análise de um problema. Portanto, nesta pesquisa pretende-se analisar a opiniões, convicções dos professores e da direcção em torno dos desafios na gestão e resolução de conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra.

### **3.2. Estudo de Caso**

Pela necessidade de se explorar a situação dos conflitos num caso específico, Yin (1994) recomenda o uso deste método que procura compreender, explorar ou descrever factos, captar a qualidade de um sistema integrado. De Assis (2010) diz que o estudo de caso facilita a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer *insights* sobre um assunto ou para contestar uma generalização amplamente aceite, apresentando um caso que nela não se encaixa.

Assim sendo, este estudo trata-se de um estudo de caso, porque procura compreender os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, de forma mais integral de modo a captar e descrever factos mais profundos em torno da temática em causa, olhando para um caso específico.

### **3.3. População/Universo**

O Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, localiza-se no Distrito de Chimoio, na Província de Manica, criado em homenagem ao combatente da luta de Libertação Nacional Joaquim Marra. Actualmente ministra os seguintes cursos: Mecânica, Carpintaria, Serralharia e Contabilidade. Os três primeiros cursos estão em via de extinção e vai continuar apenas o curso de Contabilidade. O Instituto possui 527 alunos, 21 pessoal não docente, 64 professores e 4 membros da direcção do Instituto.

Desta feita, para o presente estudo que foi realizado nesta instituição, inquiriu-se aos professores e membros da Direcção da escola.

Segundo Gil (2008) o Universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. De modo comum, fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Assim, a população finita é de 68 elementos sendo 64 professores e quatro (4) membros da direcção do Instituto, distribuídos da seguinte forma:

#### **Tabela1. Distribuição da população**



<b>Sexo</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
Professores	8	56	64
Membros da direcção	2	2	4
Total	10	58	68

**Fonte: Elaborado pela autora**

### **3.4. Amostragem**

Nesta pesquisa optar-se-á pela amostragem probabilística aleatória simples que, segundo Gil (2008), diz que este tipo de amostragem constitui o mais rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador selecciona os elementos aleatoriamente, dando possibilidade a todos de participar no estudo e admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo.

Na óptica do mesmo autor, a amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Tendo em conta a população, trabalhou-se com 27 respondentes, sendo três (3) membros de direcção do Instituto e 24 professores, distribuídos da seguinte forma:

**Tabela 2. Distribuição de amostra**

<b>Sexo</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
Professores	6	18	24
Membros da direcção	2	1	3
Total	8	19	27

**Fonte: Elaborado pela autora**

### **3.5. Técnica e Instrumentos de Recolha de Dados**

A recolha de dados foi com base no questionário que foi aplicado aos professores e a entrevista, que foi aplicada aos membros da direcção Instituto.

### **3.5.1. Questionário**

Segundo Deshaes (1992), questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações em um grupo representativo da população em estudo, para tal coloca-se uma série de questões que abrangem o tema de interesse para o investigador. Este é um instrumento importante e privilegiado na recolha de informações para a pesquisa e não exige formação de pessoal e garante o anonimato.

O questionário foi administrado aos professores do Instituto, de modo a compreender os principais conflitos que ocorrem no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra e como é feita a gestão dos mesmos conflitos,( ver o modelo anexo I)

### **3.5.2. Entrevista**

Segundo Marconi & Lakatos (2010), a entrevista é uma interacção efectuada frente a frente, de maneira metódica, proporcionando uma oportunidade verbal ao entrevistador de apresentar oralmente as informações necessárias para uma entrevista.

Quanto ao tipo de entrevista, optou-se pela entrevista padronizada ou estruturada (ver o modelo em anexo ii). Ainda na perspectiva do autor supracitado, a entrevista padronizada ou estruturada é realizada consoante ao formulário elaborado e é efectuada ,de preferência, com pessoas seleccionadas. Este instrumento foi aplicado aos membros da direcção do Instituto para compreender os principais desafios que enfrentam na resolução de conflitos organizacionais.

### **3.6. Análise dos dados**

Após a recolha de dados, obtidos através das entrevistas e dos questionários, procedeu-se com o processo de tratamento dos dados.

De acordo com Gil (2008), o processo de tratamento de dados observa duas fases, sendo a primeira, que é a recolha de dados, seguidamente a interpretação minuciosa que consiste na codificação e descrição dados. Esta etapa de análise e tratamento de dados é vista como sendo um momento bastante fundamental para uma pesquisa.

Para os dados recolhidos a partir das entrevistas, fez-se uma transcrição literal do conteúdo e a codificação dos dados manuscritos. Posto isto, fez-se uma descrição e organização das respostas em função das perguntas colocadas e se procedeu à análise do conteúdo.

No caso dos dados do questionário, que são de natureza quantitativa, Gil (2008) afirma que o tratamento de dados quantitativos permite a organização e análise do conteúdo de forma objectiva. Para os dados obtidos a partir dos questionários procedeu-se a sua organização, a partir do programa Microsoft Office Excel, os dados foram processados e produziu-se tabelas em função das frequências e, a posterior, fez-se a sua interpretação.

### **3.7. Questões éticas**

Seguindo as ideias de Prodonov e Freitas (2013), a ética é um elemento necessário em todas as fases de uma investigação, desde a escolha do tema, seleção dos participantes, até à forma de recolha dos dados, dos procedimentos de análise à redacção do texto e a divulgação dos resultados.

Para a presente pesquisa, começou-se com o pedido de credencial (apêndice i) na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane que, a posterior, foi entregue à secretaria do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, na óptica de consentimento informado. Seguidamente, a credencial foi assinada pelo Director do Instituto autorizando a realização do estudo.

Por fim, a Direcção do Instituto apresentou aos professores o motivo da presença da pesquisadora, que posteriormente fez a recolha de dados. O questionário foi aplicado de forma indirecta; distribuiu-se aos professores e, depois de preenchido, foi recolhido. Todas as entrevistas foram anotadas em um bloco de notas pelo facto de não ter sido permitido que as mesmas fossem gravadas.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Nesta secção, faz-se a apresentação e análise dos resultados das entrevistas aplicadas à Direcção da escola e dos questionários aplicados aos professores do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra para compreender os desafios da liderança do instituto na gestão e resolução de conflitos. Primeiro faz-se a descrição dos resultados dos questionários, seguidamente das entrevistas e por fim a análise e discussão dos resultados.

### **4.1. Descrição dos resultados dos questionários**

Apresenta-se a descrição dos dados dos inquéritos aplicados à 24 professores do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra dos quais 18 são do sexo masculino e os restantes são do sexo feminino. Quanto às faixas etárias dos inqueridos seis (6) estão entre 25-35 anos, deles quatro (4) são do sexo masculino e dois (2) do sexo feminino, 18 estão entre 36 a 55,

dos quais 14 são do sexo masculino e quatro (4) do sexo feminino. Todos os respondentes em termos de habilitações literárias têm o nível de licenciatura.

**Tabela 3. Distribuição dos respondentes por sexo e idade**

Sexo	Faixa Etária				Total
	Menores de 25 anos	25-35 Anos	36 - 55 anos	Mais de 55 anos	
Masculino	0	4	14	0	18
Feminino	0	2	4	0	6
Total	0	6	18	0	24

**Fonte: Elaborado pela autora**

Em relação às relações laborais no instituto, colocou-se aos professores respondentes dos questionários, a seguinte pergunta: *Como avalia as relações laborais que se têm vivido no Instituto?*

Deste modo, 24 professores inqueridos, 15 responderam que as relações laborais eram satisfatórias e 9 professores disseram que as relações laborais não eram satisfatórias.

**Tabela 4. Relações laborais no Instituto**

Sexo	Satisfatório	Insatisfatório	Total
Feminino	1	5	6
Masculino	14	4	18
Total	15	9	24

**Fonte: Elaborado pela autora**

Quanto aos principais conflitos, perguntou-se aos professores, quem são os envolvidos nos conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, a maioria deles (16) respondeu que os principais conflitos ocorrem entre os professores e a Direcção do Instituto e apenas 4 professores é que se referiram ao conflito entre professor e aluno.

**Tabela 5. Principais conflitos laborais**

Principais conflitos	Inqueridos		
	Feminino	Masculino	Total
Conflitos entre a Direcção da escola e os professores	3	14	16
Conflitos entre a Direcção da escola e a comunidade	1	1	2
Conflitos entre os professores	0	2	2
Conflitos entre o professor e o aluno	2	1	4
Total	6	18	24

**Fonte: Elaborado pela autora**

Houve ainda a necessidade de se colocar a seguinte pergunta: *Qual é o grupo mais afectado por esses conflitos?*

Dos 24 professores respondentes dos questionários, dois (2) do sexo feminino e quinze (15) do sexo masculino, responderam que o grupo mais afectado pelos conflitos no instituto são os professores, perfazendo um total de 17 professores.

**Tabela 6. Grupo mais afectado pelos conflitos**

Grupo mais afectado	Inqueridos		
	Feminino	Masculino	Total
Professores	2	15	17
Alunos	1	0	1
Pais e encarregados de Educação	0	0	0
Direcção da escola	3	3	6
Total	6	17	24

**Fonte: elaborado pela autora**

Procurou-se compreender, dos 24 professores respondentes, as causas e a frequência dos conflitos no Instituto, sendo que, conseguiu-se obter os seguintes resultados: uma das causas é a falta de reconhecimento do trabalho docente, em que 12 que constitui uma maioria afirmaram que é frequente. A outra causa destacada é a ausência de comunicação entre a Direcção e os demais, sendo que 11 inqueridos disseram que é frequente, um número que não deixa de ser significativo. Quanto à ausência da pontualidade e assiduidade, os respondentes são unânimes em afirmar que não constitui a causa dos conflitos. As respostas dos professores inqueridos mostram que as causas dos conflitos prendem-se com a falta de comunicação entre a Direcção da escola e os demais membros e a falta de reconhecimento do trabalho docente.

**Tabela 7. Causas dos Conflitos**

Causa dos conflitos no Instituto	Frequência			
	Sempre	Frequentemente	Raramente	Nunca
Fraca planificação das aulas pelos professores	7	6	10	1

Ausência de comunicação entre a Direcção e os demais	4	11	5	4
Autoritarismo da Direcção da escola	7	0	0	17
Ausência da pontualidade e assiduidade	0	0	24	0
Falta de autonomia dos professores na tomada de decisões	2	3	13	6
Falta de reconhecimento do trabalho docente	0	12	5	7
Centralizações das decisões	1	0	18	5

**Fonte; Elaborada pela autora**

Tendo como base os principais conflitos que decorrem na escola, procurou-se saber as manifestações desses conflitos no instituto.

Portanto dos 24 inqueridos, 15 referiram que se manifestam através de desacatos às ordens, nove (9) disseram que se manifestam através de fofocas e criação de pequenos grupos, sendo o primeiro, o maior número. Portanto, verifica-se que as situações de conflitos levam os professores a criarem grupos e, por sua vez, desacatam as ordens dos seus superiores hierárquicos.

**Tabela 8. Formas de manifestação dos conflitos**

Formas de manifestação dos conflitos	Inqueridos		
	Feminino	Masculino	Total
Através de fofocas e criação de pequenos grupos	1	8	9
Desacatos das ordens	5	10	15
Manifestação e greves	0	0	0
Total	6	18	24

**Fonte: Elaborada pela autora**

Os conflitos, dentro da organização, possuem algum impacto no seu funcionamento. Desta forma, colocou-se a seguinte pergunta: *Que impacto esses conflitos trazem para a organização?*

Os dados mostram que os conflitos baixam o desempenho dos funcionários do Instituto, sendo esta resposta dada por 16 professores conforme pode-se ver na tabela 7 abaixo.

**Tabela 9. Impactos dos conflitos**

Impactos dos conflitos	Inqueridos		
	Masculino	Feminino	Total
Baixa o desempenho dos funcionários do Instituto	2	14	16

Na formação de grupos ou alas dentro da escola	2	1	3
Desestabilizam a relação laboral no Instituto			
	2	3	5
Total	6	18	24

**Fonte: Elaborada pela autora**

Procurou-se saber dos inqueridos, de que forma o Instituto faz face aos conflitos? Assim, 16 professores, que constitui o maior número, responderam que o diálogo tem sido usado como uma das estratégias para a resolução dos conflitos.

**Tabela 10. Formas de reação do instituto face aos conflitos laborais**

Estratégias de resolução de conflitos laborais	Inqueridos		
	Feminino	Masculino	Total
Evitamento	0	4	4
Compromisso	0	0	0
Colaboração	4	0	4
Dialogo	2	14	16
Total	6	18	24

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, obtidas as estratégias patentes na tabela anterior, procurou-se saber da sua eficácia na resolução de conflitos no instituto. Dos 24 inqueridos, 17 responderam que a estratégia usada, que é no caso o diálogo, tem sido eficaz e 7 referiram que a mesma estratégia não tem sido eficaz, conforme os dados patentes na tabela 8.

**Tabela 11. Eficácia das estratégias adoptadas no Instituto para a resolução de conflitos laborais**

Sexo	Feminino	Masculino	Total
Eficazes	3	14	17
Ineficazes	3	4	7
Total	6	18	24

**Fonte: Elaborado pela autora**

Os professores foram perguntados “qual tem sido a sua reacção quando as suas preocupações não são solucionadas”? Das 24 respostas, a maioria correspondente a 22 disse que submetem o caso às instituições hierarquicamente superiores.



**Tabela 12. Reacção dos professores quando o instituto não resolve os seus conflitos**

Reacção dos professores por não resolução dos conflitos	Inqueridos		
	Feminino	Masculino	Total
Organizam-se em grupinhos	1	0	1
Submete o caso para as instituições hierarquicamente superior	4	18	22
Abandonam o caso mesmo não solucionado	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>24</b>

**Fonte: Elaborada pela autora**

Procurou-se saber dos professores se já houve a necessidade de apoio externo para a resolução de conflitos. Neste ponto dos 24 respondentes, apenas 20 responderam os questionários, e assim se obteve as respostas seguintes mediante a tabela a baixo que ilustra que do total dos inqueridos um número mais representativo de 13 afirma que já houve necessidade de apoio externo para a resolução de conflitos e 7 restantes afirmou que nunca houve.

**Tabela 13. Necessidade de apoio externo**

Sexo	Masculino	Feminino	Total
Houve	11	2	13
Não houve	6	1	7
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

**Fonte: Elaborada pela autora**

Tendo em conta a resposta colocada anteriormente, perguntou-se aos inqueridos quais foram as razões que os levaram a solicitar um apoio externo para a resolução de conflito?

Desta forma, dos inqueridos, apenas quatro (4) responderam a pergunta e disseram que solicitaram o apoio externo por falta de pagamento das horas extras, ajuda de custos aos professores, pagamento de salários de guardas e outros funcionários não docentes.

**Tabela 14. Situações que necessitaram de apoio externo**

Situação	Masculino	Feminino	Total
Situações que envolve o pagamento de horas extras e ajuda de custos aos professores	3	1	4

Pagamento de valor de guarda e outros funcionários não docentes	3	1	4
---	---	---	---

**Fonte: Elaborado pela autora**

#### **4.2 Descrição dos dados das entrevistas**

Nesta etapa faz-se a descrição dos resultados das entrevistas aplicadas ao Director Adjunto pedagógico, de 46 anos de idade, licenciado em Física pela Universidade Pedagógica; a Chefe da secretaria, de 44 anos de idade, licenciada em Ensino de Português pela Universidade Católica de Moçambique e; a Directora Administrativa, de 32 anos de idade, licenciada em Contabilidade e Auditoria pela Universidade Católica de Moçambique. Todos os entrevistados já passaram por uma capacitação em matéria de gestão.

Quanto aos principais conflitos, colocou-se a seguinte questão: Quais são os principais conflitos que ocorrem no Instituto?

Face a pergunta acima, Entrevistado 1 afirmou que na escola não existem conflitos; por sua vez, o Entrevistado 2 disse que *“No Instituto, têm surgido alguns conflitos relacionados com a falta de material didáctico e meios de ensino para a realização das aulas práticas e a falta de comunicação entre os formadores e a direcção do instituto.*

O Entrevistado 3 disse que *“ Existem conflitos laborais na Escola, que se manifestam pela demora de entrega de notas, negligência dos professores na organização das notas dos alunos e fraca comunicação entre a direcção e os professores e o não pagamento das horas extras”.*

Em relação aos impactos dos conflitos no Instituto, o Entrevistado 2 disse que *“os conflitos impactam negativamente, porque desmotivam os formadores em ensinar”.* Ainda na mesma ordem de ideias, o Entrevistado 3 afirmou que *“os conflitos têm impacto negativo, uma vez que atrasam o processo e as actividades da escola, dificultando o trabalho dos formadores e que acabam causando uma má gestão escolar”.* Portanto, as respostas do Entrevistado 2 e Entrevistado 3 foram unânimes no sentido de mostrar que os conflitos têm impactos negativos na vida do instituto, que se evidenciam pela desmotivação dos formadores e o atraso na entrega das notas à direcção da instituto.

Em torno da liderança escolar, na resolução de conflitos laborais, colocou-se a seguinte pergunta: *“Qual tem sido o papel da liderança na resolução de conflitos laborais?”*

Face a esta pergunta, o Entrevistado 1 afirmou que *“a liderança do instituto não é autocrática, procura opiniões de forma participativa, de modo a resolver- os problemas sem causar outros conflitos”*.

O Entrevistado 2 diz que *“em situações conflituosas, os gestores da escola têm um papel de acalmá-los”*. A resposta do Entrevistado 2 é compartilhada pelo Entrevistado 3, que disse que *“o papel da liderança do instituto é de apaziguar a situação”*.

Deste modo questionou-se aos entrevistados *Que estratégias são usadas, pelo Instituto, para evitar conflitos?*

Tomando como base a pergunta colocada acima, o Entrevistado 1 disse que *“ nós pautamos pelo diálogo e transparência para a resolução dos conflitos”*. Já o Entrevistado 2 disse que *“se deve usar um tratamento igual a todos os envolvidos em conflitos”*.

O entrevistado 3 disse que *“o Instituto tem criado parcerias com instituições que patrocinem os cursos ajudando, deste modo, a minimizar algumas despesas dos cursos”*. Ainda em relação a essas estratégias, os inqueridos são unânimes em responder que são eficazes, sendo que ajudam na resolução de conflitos e também ajudam a baixar o ânimo dos envolvidos.

Portanto, procurou-se saber dos respondentes, se já se passou por uma situação em que o Instituto recorreu a outras instâncias para a resolução de conflitos?

Para esta pergunta o entrevistado 1 e o entrevistado 2, afirmaram que não, opiniões que divergem com as do entrevistado 3 que disse,

*“ Já sim...já houve situações que foram até à direcção do trabalho. Mesmo assim, a instituição não conseguiu resolver e teve que chegar à procuradoria. Acrescenta o respondente que “devia-se usar regulamentos e punir duramente, e bem forte, para os envolvidos em situação de conflitos que envolve dinheiro”*.

### **4.3. Análise dos resultados**

Nesta secção procede-se à análise e interpretação dos dados e, para tal, há uma necessidade de olhar-se para o problema e os objectivos apresentados no início do trabalho, que servem de guia para melhor análise do presente trabalho. Tal como fez-se menção na problematização, a

liderança desempenha, dentre os vários papéis, o de gerir e resolver conflitos que possam existir dentro e fora da organização. O conflito surge quando há a necessidade de escolha entre algumas situações que podem ser consideradas incompatíveis.

De tal modo que já se disse anteriormente que os conflitos permeiam as instituições de ensino em Moçambique, necessitando, assim, de uma liderança que responda ao problema. Partindo desta ideia surgiu a seguinte pergunta de partida: *Que desafios, a liderança do Instituto Industrial Joaquim Marra, enfrenta na gestão e resolução de conflitos?*

Olhando para os objectivos da pesquisa, o primeiro pretende identificar os principais conflitos que ocorrem no Instituto Industrial Joaquim Marra. Assim, os dados empíricos revelam que a relação laboral no instituto tem sido satisfatória, porém existem alguns conflitos que também ocorrem. Perguntados os inqueridos sobre os principais tipos de conflitos que ocorrem no Instituto, eles apontaram os conflitos entre os professores e a direcção do Instituto. Quanto aos tipos de conflitos, Carvalho e Neves (2011), classificam em quatro tipos de conflito sendo conflitos intra-organizacionais, extra-organizacionais, pessoais e interpessoais. Destes conflitos, o que ocorre no Instituto são considerados conflitos intra-organizacionais, uma vez que envolvem dois (2) grupos que são os professores e a direcção da mesma instituição. Os autores dizem ainda que esses tipos de conflitos são mais comuns em todo tipo de organizações. Portanto, os dados empíricos da escola, bem como os autores, mostram a mesma linha, pois enfatizam os conflitos intra-organizacionais e grupais como sendo os que mais se destacam.

Portanto, olhando para a questão dos conflitos intra-organizacionais podemos afirmar tolerável tomando em consideração que onde há trabalho os conflitos sempre existe. A existência deste tipo de conflito revela a existência de trabalho. Para além disto os conflitos intra-organizacionais ajudam na aprendizagem organizacional devido a oposição de ideias, contribuindo deste modo para o melhoramento do desempenho da escola.

Em relação ao segundo objectivo que é descrever as causas dos conflitos do instituto, os dados recolhidos, à partir dos questionários e das entrevistas, revelam que as causas dos conflitos assentam na (i) falta de material didáctico e meios de ensino para a realização de aulas práticas, (ii) a ausência de comunicação entre os professores e a direcção do instituto, (iii) demora, por parte dos professores, na entrega das notas causadas pela negligência dos mesmos na organização dessas notas, (iv) o não pagamento das horas extras, (v) a ausência de comunicação entre a direcção e os demais intervenientes da instituição e (vi) a falta de

reconhecimento do trabalho docente. Portanto, afirma Cunha (2008), que os conflitos surgem também pelas transformações políticas, culturais e sociais assim como podem ser pela indisponibilidade de recursos, carência de informação e tecnologias. Por isso, Perreira (2016) diz que o conflito inicia quando um indivíduo ou grupo demonstra uma exigência à contra parte e esta não aceita. Esta exigência pode surgir do sentimento de perda, ofensa, carência ou pretensão.

Como referiu-se na introdução, que as diversas situações de conflito são antagónicas e perturbam a acção ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. Sendo assim, verifica-se que as opiniões dos autores e os dados recolhidos na escola, são convergentes apoiando-se na ideia de que os conflitos são oriundos da ausência da responsabilidade dos professores na entrega das pautas e, por sua vez, essa falta de responsabilidade dos professores pode ter como causa o facto da direcção não providenciar as condições de trabalho.

Outro aspecto, que se verificou no estudo, é o fraco reconhecimento do trabalho docente e ausência de comunicação entre a direcção e os professores, visto que, segundo Hett (2011), a falta de comunicação é também um dos aspectos a destacar nos conflitos, que se verifica pelo facto dos funcionários não terem informações suficientes para o desempenho das suas funções com zelo. Com base nesta ordem de ideias, entende-se que a entrega tardia de notas pode ser originada pela fraca comunicação na escola, o que pode levar ao fracasso no alcance dos objectivos pré-estabelecidos na organização. Assim, os dados das entrevistas e dos questionários patenteiam que os conflitos trazem consequências prejudiciais para a organização, sendo que a direcção da escola olha para os conflitos numa dimensão negativa ao afirmar que atrasam o processo e as actividades da escola, dificultando o trabalho dos professores que acabam causando uma má gestão da escola, ocasionadas pela desmotivação dos professores. Também os professores partilham da mesma ideia de que o conflito afecta no trabalho e nos resultados; influenciam, ainda, na formação de grupos e criação de alas e em outros impactos que não ajudam no alcance dos objectivos tendo em conta a importância do trabalho colaborativo. Esses respondentes têm uma ideia negativa dos conflitos, o que se compreende que os conflitos trazem situações hostis para as organizações.

Os resultados dos dados empíricos apresentados pelos professores e pela direcção da escola são suportados por Robbins (2004), que afirma que os conflitos são resultados contrários aos esperados, vistos como um distúrbio resultantes de má comunicação, falta de reconhecimento entre os envolvidos bem como um fracasso dos dirigentes em responder as necessidades dos funcionários.

De forma geral, como se afirmou anteriormente, os conflitos são situações antagónicas que perturbam o bom funcionamento da organização e na tomada de decisões. Apesar de se verificar no cômputo geral que os resultados dos conflitos são negativos. Os resultados dos dados recolhidos no campo e dos autores mostram que os conflitos desestabilizam a organização.

A respeito das causas dos conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim , entende-se que são originado pelas suas relações laborais, ou seja os conflitos existem porque devem existir, uma vez que os conflitos são entre dois grupos com tarefas distintas que cria uma hostilidade entre eles, isto é resultante das competições e lutas do poder. Estes conflitos não existe porque a organização esteja problemática, mas existe porque é uma organização e que está sujeito a várias influências que podem ajudar no bem da organização.

O terceiro objectivo visa descrever as estratégias usadas pelo instituto na resolução de conflitos. Neves e Carvalho (2011), destacam o conhecimento da natureza do objecto do conflito, as características (competências, saber e poder) das partes e o tempo disponível como condição para a resolução de um conflito. Nesta perspectiva, sobre o papel dos líderes escolares na resolução de conflitos, a Direcção da escola aponta que a liderança tem papel importante, como o da criação de parcerias com várias instituições para financiarem os cursos, de modo a conseguir pagar as horas extras dos professores bem como mediar os conflitos que envolvem professores.

No mesmo diapasão, Trigo e Costa (2008) afirmam que nas escolas, há uma necessidade de uma liderança que se inspire em valores, isto é, comunicar e dirigir através de valores, será verdadeiramente facilitadora e inspiradora das mudanças necessárias ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas bem como com capacidade de resolver problemas que surgem na escola.

Sobre as estratégias que o instituto usa para evitar conflitos, constatou-se que, de acordo com os dados obtidos na Direcção da escola e confirmados pelos professores, o instituto pauta pelo diálogo permanente e transparência. Esta estratégia é recomendada por Cunha (2012), que a considera uma estratégia eficaz na gestão de conflitos de forma pacífica e esta, ainda constitui uma estratégia conjunta da tomada de decisão e à obtenção de resultados que satisfaçam mutuamente as partes do conflitos. Nesta dialética, ganha ênfase o processo de abertura para a comunicação assertiva e para a perspectiva positiva do conflito, fazendo com que este seja encarado como uma oportunidade para a aprendizagem cooperativa. Portanto, ainda se verifica que, tanto os dados recolhidos aos professores como dos autores

supracitados, o dialogo entre as partes envolvidas é o elemento básico para a gestão e resolução de conflitos laborais nas organizações.

Nesta ordem de ideias, outra estratégia destacada por Torrego (2003), é a mediação, que é uma forma de resolver os conflitos, onde as duas partes em confronto recorrem a uma terceira pessoa imparcial que, neste caso, é o mediador. Esta estratégia visa chegar-se a um acordo satisfatório para ambas as partes. Esta ideia do autor é também partilhada pela Direcção do instituto ao afirmar que em alguns conflitos que envolvem os professores recorre-se a mediação. Portanto, a literatura e os dados empíricos apresentam unanimidade em considerar estas estratégias como sendo a base para a resolução de conflitos laborais.

Olhando para a natureza dos conflitos seria mesmo lógico referir que o dialogo é a ferramenta básica para a resolução de ideias antagónicas nas organizações. Além do dialogo, é necessário que esta e várias organizações pautem pelo diálogo entre as partes envolvidas e outras medidas colaborativas para chegar a um acordo.

O quarto e último objectivo visava analisar a eficácia das estratégias usadas para a resolução de conflitos no Instituto. A Direcção do instituto bem como os professores mostram que as estratégias usadas são eficazes uma vez que ajudam a baixar o ânimo dos envolvidos.

De acordo com Gaspar (2007), os conflitos nas organizações escolares devem escolher estratégias eficazes de modo a dar relevo à aprendizagem e à eficácia das organizações. Ou seja, é activar o paradigma da gestão construtiva e eficaz de resolução de conflitos por alternativa a abordagem tradicional da resolução de conflitos. Em contexto escolar, pensar a gestão positiva de conflitos é equacionar abordagens ecléticas e que privilegiam a relação, a colaboração e o compromisso. A máxima é possibilitar aos indivíduos a utilização de diferentes estilos de gestão de conflito e, assim, adoptarem medidas focadas nos interesses de cada pessoa ou de cada grupo.

Apesar dos professores e a direcção revelarem que as estratégias usadas são eficazes, os mesmos afirmam que já houve situações que chegaram até a procuradoria. Portanto, tal como clarifica a alínea v), do artigo 47 do Estatuto Geral dos funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), um dos direitos de um funcionário ou Agente do estado em Moçambique é de “*dirigir a uma entidade imediatamente superior sempre que violados os seus direitos*”. Deste modo, este recurso quando os seus problemas não são solucionados, constitui um direito legalmente prescrito de todo o funcionário.

Nesta onda de resolução de conflitos, permeia sempre a liderança escolar que possui um grande papel no âmbito da gestão dos conflitos e criação de um ambiente propício para um clima organizacional saudável. Assim, deve-se criar medidas interventivas dos conflitos que são acções pedagógicas formuladas para, não só resolver os conflitos como também para transmitir saberes, valores e competências da formação da personalidade.

É necessário analisar as estratégias a adoptar em função da natureza dos conflitos tomando em conta que eles no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da escola, como a alta taxa de rotatividade, absentéismo, motivação reduzida, baixa produtividade. Entretanto, a eficácia de estratégias de resolução de conflitos é uma valia também porque permite numa primeira fase avaliar se o conflito é favorável ou desfavorável, mas é recomendável estratégias de resolução de conflitos laborais de natureza colaborativa, por dar mais espaço para a negociação que é o elemento basilar na gestão de conflitos laborais.



## CAPÍTULO V.: CONCLUSÃO

O presente estudo visava responder a seguinte pergunta de partida: *Que desafios, a liderança do Instituto Industrial Joaquim Marra, enfrenta na gestão e resolução de conflitos?*

Assim, surgiram os seguintes objectivos: i) Identificar os principais conflitos que ocorrem no Instituto Industrial Joaquim Marra; ii) Descrever as causas dos conflitos que ocorrem no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra; iii) Descrever as estratégias de gestão e resolução de conflito adoptados pelo Instituto Industrial Joaquim Marra; iv) Analisar a eficácia das estratégias adoptadas pelo Instituto na gestão e resolução de conflitos.

Com a análise e discussão dos dados teóricos e dos dados empíricos, chegou-se as seguintes conclusões principais, divididos de acordo com os quatro objectivos apresentados.

Sobre os principais conflitos que decorrem no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, conclui-se que apesar do ambiente laboral no Instituto ser satisfatório, existem conflitos caracterizados como sendo intra-organizacionais, numa vertente intergrupar envolvendo professores e membros de Direcção do Instituto. Este conflito é visto por Chiavenato (2004), como sendo aquele que ocorre entre departamentos ou grupos de pessoas pertencentes à mesma organização. O autor sublinha ainda que estes conflitos intra-organizacionais são inevitáveis dentro de uma organização por existência de pessoas com comportamentos e opiniões diferentes.

Em termos das principais causas dos conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, constatou-se a falta de material didáctico ou meios de ensino para a realização de aulas práticas, a ausência de comunicação entre os formadores e a Direcção do Instituto, demora dos professores na entrega das notas causadas pela negligência dos professores na organização das notas dos alunos, o não pagamento das horas extras bem como a falta de reconhecimento do trabalho docente. Estes conflitos têm um impacto negativo para o Instituto, uma vez que desestabilizam o ambiente de trabalho do Instituto criando grupos ou alas como também baixam o desempenho do Instituto, afectando, deste modo, o trabalho e os resultados. Rosado (2011) afirma que, a visão negativa do conflito resulta em desânimo e posições rígidas entre as partes envolvidas, normalmente a emoção domina o pensamento, a percepção fica distorcida, aumentando as diferenças.

Em relação às estratégias usadas no Instituto para a resolução de conflitos, concluiu-se que se tem usado diálogo que caracteriza-se pela procura de soluções conjuntas entre as partes. Para além deste, tem-se usado ainda a colaboração, que é destacada por Cunha (2003), sendo uma estratégia que visa a formação de uma parceria para buscar soluções que contemplem os pontos de vista diferentes.

Quanto à eficácia das estratégias (diálogo e colaboração) usadas para a resolução de conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra, conclui-se que são eficazes e ajudam na resolução de conflitos que têm surgidos no Instituto. Para Chiavenato (2004), o maior desafio é saber escolher a melhor estratégia de resolução para cada caso, levando em consideração tudo que for importante, escutando os envolvidos e buscar minimizar os efeitos negativos, promovendo o bem-estar entre as pessoas e o desenvolvimento da organização.

### **5.1. Limitações do estudo**

Como todo tipo de trabalho de investigação, para se chegar à parte conclusiva, tem passado por algumas dificuldades. Neste trabalho não houve excepção, também passou-se por alguns obstáculos, a saber:

No primeiro contacto com o Instituto, apresentou-se a credencial emitida pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane e houve morosidade no visto do Diretor do Instituto, o que não permitiu recolher os dados no tempo previsto.

Devido ao número reduzido da população em estudo, pretendia-se inquirir a todos os elementos, mas alguns professores estavam de férias no período de recolha de dados e, também os que estavam a trabalhar, não respondiam a todas as questões do questionário.

Verificou-se, nas entrevistas da direcção do Instituto, que alguns mostravam-se arrogantes em fornecer respostas e davam respostas fechadas que limitavam o aprofundamento da conversa.

### **5.2. Sugestões**

Com base nas conclusões obtidas, verifica-se que é de extrema importância deixar algumas sugestões, começando pela Direcção do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra até aos professores como também aos futuros pesquisadores. Assim:

Sugere-se que a Direcção do Instituto desenvolva, ainda mais, a comunicação através do uso de novas plataformas de comunicação, como grupos de WhatsApp, comunicação por E-mail, bem como reunir mais com os actores escolares, de modo a garantir que todos tenham acesso a informação do Instituto.

Para os professores, sugere-se uma maior responsabilidade na entrega de pautas de notas à Direcção do Instituto, para facilitar ao sector pedagógico fazer a análise do desempenho dos formandos.

Aos futuros investigadores da área de gestão de conflitos, sugere-se que, para além de fazer uma análise apenas dos conflitos entre professores e a Direcção do Instituto, poderão, também, explorar ainda mais os outros conflitos que ocorrem e que, por questões de tempo, não se abordou neste estudo.

## Referências Bibliográficas

- Azevedo, A. G. (Org). (2015). *Manual de mediação judicial*. (5a ed.). Brasília-DF:, CNJ/PJ
- Benevides, V. L.A (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*, Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como requisito obrigatório do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. (5.ª Ed.). Lisboa: Universidade de Lisboa (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).
- Chambale, A. (2020). *Análise dos conflitos na Escola Secundaria Joaquim Chissano de Homoine*. Monografia apresentada como requisito parcial a obtenção do título de licenciatura em ciências de Educação na Universidade Save- Extensão Maxixe.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à administração geral*. 7.ed.rev.e actual – Rio de Janeiro. Elsevier
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em Um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coser, L. (1970). *Masters of Sociological Thought*. New York : Harcourt Brace Jovanovich.
- Costa, J. (2000). *Lideranças nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*. In: Simpósio Sobre Organização e Gestão Escolar, 1., Aveiro, 2000. Actas... Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (1996), *Imagens Organizacionais da Escola*, Porto, Edições ASA.
- Cunha, P. (2008). *A diversidade de práticas na relação entre Género, Conflito e Negociação*. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP,5, pp.266-279. Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-279.pdf>
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação*. 2ª Ed. Porto: Asa.

- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). *Gestão Construtiva de Conflitos*. 2ª ed. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- De Assis, C. (2010). *Metodologia de Trabalho Científico*. Porto Alegre.
- Delfino, I. A. L & Silva A. B. (2012). *Elementos do Processo de Liderança como Facilitadores da Aprendizagem Organizacional no SEBRAE*. Curitiba/PR
- Deshaes, B. (1992). *Metodologia da investigação em ciências humanas*; Lisboa: Instituto Piaget.
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2005). *Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada*. In: *Psychologica*, 38, pp.103-119.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortes, A. L. M. (2016). *A Importância da Liderança no Clima Organizacional. Estudo de Caso Agência Marítima E Portuária*. Trabalho de conclusão de Curso apresentada para cumprimento dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo. Mindelo.
- Fullan, M.(2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: ASA.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas
- Hitt, M. A.; Miller C. C. & Collela, A. (2011). *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC.
- Júnior, P ; Neto, S. Moreira, J. Lemos, Lima, M. R, Irmão, N, (2014). *Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas*. UNIR. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0282\\_0.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf)>.
- Lakatos E., & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.

Lei 10/2017, de 1 de agosto. *Estatuto Geral Dos Funcionários E Agentes Do Estado*. Maputo.

Luck, H. (2007). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 3ªed. Petrópolis: Vozes.

Macamo , B. (2019). *Os conflitos na escolas Moçambicana: estudo de caso da escola Secundaria 25 de Junho de Massinga*. Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão da Educação, Universidade Pedagógica\_Delegação de Massinga.

Marcelino , P. & Machado, J. (2015). *Praticas democráticas na Escola: Estudo de caso numa Escola Secundaria do Norte de Moçambique*. Revista Eletrônicas de Investigação e Desenvolvimento. N.4.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2010). *Metodologia científica*, 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Mucova, O (2018), *Papel da gestão escolar no Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Programa de Ensino Secundário a Distancia. Estudo de Caso Escola Secundaria de Massinga I Ciclo na Província de Inhambane*. Monografia apresentada para a obtenção de título de licenciado pela UEM, Maputo.

Neves, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Nóvoa, A. (Coord.). (1992). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.

Oliveira, C. C (2008). *Estilos de liderança, estágios de maturidade e desenvolvimento de equipas. Um caso em uma empresa do setor financeiro*. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas , Universidade nove de Julho, São Paulo.

Pereira, J. G. R. (2011). *Resolução de Conflitos Internacionais: Estudo com Militares em Missões de Paz*. Tese de Doutoramento em Psicologia na área de Especialidade em Psicologia Comunitária. ISPA: Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.12/4895>

Perrenoud, P. (2002). *Aprender a Negociar a Mudança em Educação*. Porto: ASA.

Pina- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7ª Ed. Lisboa: RH Editora.

- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. de F. (2013). *Metodologia do trabalho científico:métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed.). Novo Hamburgo: Unv. Feevale.
- Reiz, (2013). *O papel do gestor na organização aprendente*. Curitiba.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice, Hall.
- Robbins, S. (2004) *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall,.
- Rodrigues, J. (2009). *Prática da Liderança*. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis.
- Santiago F. Z (2007). *Liderança – características e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais*. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de mestre em administração de empresas na Universidade FUMEC. Belo Horizonte.
- Santos, F. (2008). *Empresa aberta: uma abordagem liberal*. Porto Alegre: Ed. UFRGS.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Brasil: BestSeller.
- Sergiovanni, T. (2004). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: ASA.
- Silva, E. B. (2003). *A educação Básica pós LDB*. São Paulo: Pioneira.
- Syroit, J. (1996). *Liderança organizacional*. Em Marques e Cunha (eds) *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Torrego S., J. C. (2003). *Mediação de conflitos em instituições educativas*. Porto: ASA.
- Trigo, J. R. & Costa, J. A. (2008). *Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores, Ensaio –Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-582.

- Uetela, P. (2015). *Teoria da acção comunicativa de Hebernas: um conflito ou realidade social na gestão de Educação em Moçambique?* Revista Eletrônica de investigação filosófica, científica e tecnológica. Ano II, Vol. II, numero V.
- Vasconcellos, F. (2002) *A Questão da Aprendizagem Organizacional: Outro Modismo da Indústria do Management?* Revista da ESPM, vol. 11.
- Visscher, A. J. (1999). *Managing Schools Towards High Performance*. Lisse: Swets & Zeitlinger Publishers.
- Yin, A. (1994). *Estudo de caso: Planejamento de Métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre. Bookman.



## **ANEXOS E APENDICES**

## Anexo i Questionários

O presente questionário será aplicado aos professores do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Mara na Cidade de Chimoio e visa recolher dados sobre os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos. Este questionário será aplicado para a produção de uma monografia científica para a conclusão do Curso de licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, daí os dados não serão usados de uma forma isolada o que vai garantir uma maior confidencialidade das respostas.

Antecipadamente, agradece.

coloque x dentro do quadradinho como no exemplo



### Dados pessoais

1. Sexo    M                       F

### 2. Faixa etária

- a. Menos de 25 anos
- b. 26-35 Anos
- c. 36 A 55 anos
- d. Mais de 56 anos

### 3. Habilitações Literárias

A. Nível médio     B. Licenciatura     C. Mestrado     D. Doutoramento

### 4. Como avalia as relações que têm se vivido no Instituto?

- A. Satisfatório
- B. Insatisfatório

5. **Quais são os conflitos que têm decorrido no Instituto?**

- A. Conflitos entre a direcção da escola e os professores
  - B. Conflitos entre a direcção da escola e a comunidades
  - C. Conflitos entre os professores
  - D. Conflitos entre o professor e o aluno
  - E. Outro
- 

6. **Quem são o grupo alvo desses conflitos?**

- a. Professores
- b. Alunos
- c. Pais e encarregados de Educação
- d. Direcção da escola
- e. Outro

(ESPECIFICAR) \_\_\_\_\_

---

7. **Causas dos conflitos no Instituto Industrial e Comercial Joaquim Mara**

Causa dos conflitos no Instituto	Frequência			
	Sempre	Frequente mente	Rara mente	Nunca
Fraca planificação das aulas pelos professores				
Ausência de comunicação entre a direcção e os demais				
Autoritarismo da Direcção da escola				
Ausência da pontualidade e assiduidade				
Falta de autonomia dos professores na tomada de decisões				
Falta de reconhecimento do trabalho docente				
Centralizações das decisões				

8. **Como esses conflitos se manifestam?**

- a. Através de fofocas e criação de pequenos grupos
- b. Desacatos das ordens
- c. Greves ou outras manifestações
- d. Outras formas

[ESPECIFICAR] \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Que impacto esses conflitos trazem para a organização?

- a. Baixam o desempenho dos funcionários do Instituto
- b. Formação de grupos ou alas dentro da escola
- c. Desestabilizam a relação laboral no Instituto

10. Que estratégias os líderes do instituto adotam para a resolução de conflitos laborais

- a. Evitamento
- b. Colaboração
- c. Compromisso.
- d. Dialogo
- e. Outra forma

[ESPECIFICAR] \_\_\_\_\_  
—

11. Será que essas estratégias são eficazes para resolução de conflitos?

- a. Sim
- b. Não

12. Justifica a sua resposta da pergunta anterior

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Qual tem sido a reação dos professores quando as suas preocupações não são resolvidas

- a. Organizam-se em grupinho.
- b. Submete o caso às instituições hierarquicamente superior
- c. Abandonam o caso mesmo não solucionado

14. Alguma vez houve a necessidade de apoio externo?

a. Sim.

b. Não.

15. Em que situação houve a necessidade de apoio externo?

---

---

---

Obrigado pela sua colaboração

## **Anexo ii. Guião de entrevista**

O presente guião de entrevista será aplicado à Direcção do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Mara na Cidade de Chimoio que visa recolher dados sobre os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos. Esta entrevista será aplicada para a produção de uma monografia científica como requisito para a conclusão do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, daí os dados não serão aplicados de uma forma isolada, e que se garante maior confidencialidade das respostas.

Antecipadamente agradece

### **Secção 1. Dados pessoais**

Idade \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias \_\_\_\_\_

Anos de serviço \_\_\_\_\_

Já teve uma formação ou capacitação em Gestão? \_\_\_\_\_

### **Secção 2. Principais conflitos que ocorrem no instituto**

1. Quais são os principais conflitos que ocorrem no Instituto?
2. Quais são os mais envolvidos nesses conflitos?
3. Quais são as causas dos conflitos no instituto?
4. Como os conflitos laborais se manifestam no Instituto?
5. Que impacto esses conflitos trazem para o instituto?

### **Secção 3. Liderança e resolução de conflitos**

1. Qual tem sido o papel da liderança na resolução de conflitos laborais?
2. Que estratégias são usadas pelo Instituto para evitar conflitos?
3. Será que essas estratégias têm ajudado na gestão e resolução de conflitos? Como?
4. Já passou por uma situação em que o Instituto recorreu a outras instâncias para a resolução de conflitos?

5. Gostaria de acrescentar mais algum comentário sobre a gestão de conflitos laborais no Instituto?

### **Apendice iii. Credencial**



Autógrafa  
Lilze  
25.03.22



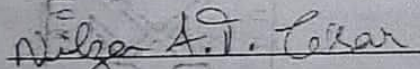
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se psula José João Fernandes<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em organização e gestão da Educação<sup>2</sup>,  
a contactar Instituto Industrial e Comercial Marracina<sup>3</sup>  
a fim de recolha de dados sobre a implementação nos<sup>4</sup>  
organizações escolares

Maputo, 08 de Fevereiro de 2022<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação

  
Mestre Nilza Aurora Tarcísio César  
(Assistente)

- <sup>1</sup> (Nome do Estudante)
- <sup>2</sup> (Curso que frequenta)
- <sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)
- <sup>4</sup> (Finalidade da visita)
- <sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)

<b>INSTITUTO I.C.J. MARRA</b>
N.º 216
DATA 25 / 03 / 2022
O FUNCIONARIO Elisa