



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**Influência de estilos de liderança na gestão de conflitos nas organizações. Caso:
Obra Dom Orione, cidade de Maputo**

Ruth Shelsea Matias Macorreia

Maputo, Julho de 2024



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

**Influência de estilos de liderança na gestão de conflitos nas organizações. Caso:
Obra Dom Orione, cidade de Maputo**

Monografia apresentada ao departamento de Psicologia, como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações.

Ruth Shelsea Matias Macorreia

Supervisor: Doutor José Ernesto Chilaúle

Local de estudo: Obra Dom Orione

Maputo, Julho de 2024

Declaração de originalidade

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

(Director do curso de Psicologia)

O júri de Avaliação

O presidente do Júri

O examinador

O supervisor

Declaração de honra

Declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico e que a mesma constitui o resultado do meu labor individual, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

Assinatura:

(Ruth Shelsea Matias Macorreia)

Maputo, _____ de _____ de 2024

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais Matias Macorreia e Felicidade Manhiça, que me trouxeram ao mundo e incentivaram bastante a minha formação. A mesma se estende, em especial, ao Rafael Chapo (em memória), meu tio e minha maior inspiração.

Agradecimentos

A realização desta monografia marca o fim de mais um capítulo da minha vida. Ao longo destes cinco anos atravessei altos e baixos. E chegar nesta etapa não teria sido possível sem o apoio de pessoas especiais que estiveram do meu lado durante todo o percurso académico.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pelo Dom da Vida.

Agradeço aos meus pais, Matias Macorreia e Felicidade Manhiça, por sempre terem incentivado e apoiado a minha formação, e ao meu tio Rafael Chapo (em memória) por ter sido a minha maior inspiração.

Agradeço as minhas tias, Adelina, Grança, Maria Ana e Maria Celeste Manhiça, pelo apoio incondicional durante todo o meu percurso académico. Agradeço igualmente aos meus irmãos aos meus irmãos Denílson, Leticia, René e Leonel Macorreia, pelos conselhos, apoio, estímulo e paciência que sempre demonstraram.

Ao meu supervisor, José Chilaúle. Agradeço pela sua total disponibilidade e pela transmissão da sua sabedoria ao longo do percurso.

Aos meus queridos colegas de curso, Diana Martins, Idílio Singa, Leia Guambe, Elisa Elias, Ondina Cuna e Rita Maera, Valter Chambule, que compartilharam comigo esta aventura, agradeço-vos do fundo do meu coração por todos os momentos que passamos juntas e pelo suporte que sempre deram nos momentos de dificuldade.

Agradeço a Obra Dom Orione, ao Psicólogo e Assistente Social Paulo Massango, pela autorização concedida para a realização deste estudo e, ainda, aos colaboradores do centro, pois sem eles a pesquisa não teria sido possível.

Por último, mas não menos importante, agradeço igualmente a todos os meus amigos que sempre se disponibilizaram para me auxiliar no que fosse preciso, em especial ao Augusto Uamusse, Edson Banze, Enoque Muchanga, e Félix Buanahaque.

Índice de tabelas

Tabela 1.....	7
Tabela 2.....	13
Tabela 3.....	13
Tabela 4.....	14
Tabela 5.....	15
Tabela 6.....	15
Tabela 7.....	16
Tabela 8.....	23

RESUMO

Este estudo tem como objectivo compreender a influência de estilos de liderança na gestão de conflitos nas organizações com o Caso Obra Dom Orione, cidade de Maputo. É um estudo qualitativo quanto à abordagem e contou com a participação de 7 sujeitos seleccionados por meio da amostragem por conveniência. Os dados foram recolhidos através da entrevista semiestruturada. O processo de análise de dados baseou-se na técnica de análise de conteúdo. E os resultados mostraram que o estilo de liderança vigente no local do estudo é o autocrático e democrático, embora o último presente ocasionalmente. Também foi identificado o conflito interpessoal, decorrente da existência de recursos limitados. Esses conflitos são gerenciados através da adopção de estratégias de colaboração e evitamento. Com a realização deste estudo, conclui-se que a influência dos estilos de liderança na gestão de conflitos na Obra Dom Orione é significativa, pois a eficácia na gestão de conflitos está directamente ligada ao estilo de liderança adoptado pelos líderes da instituição. Portanto, a pesquisa sugere a necessidade de os líderes da organização promoverem mais o estilo democrático, aumentar o número de colaboradores e diversificar as estratégias de gestão de conflitos, levando em conta as exigências da situação.

Palavras-chave: Estilos de liderança, gestão de conflitos e organizações

Índice

Declaração de originalidade.....	i
Declaração de honra.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Índice de tabelas.....	v
RESUMO.....	vi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Formulação do problema.....	2
1.3. Objectivos.....	3
1.3.1. Objectivo Geral.....	3
1.3.2. Objectivos Específicos	3
1.3. Perguntas de pesquisa.....	4
1.4. Justificativa.....	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Estilos de liderança nas organizações	5
2.2. Conflito Organizacional	7
2.2.1. Tipos e níveis dos conflitos nas organizações	8
2.2.2. Factores que causam conflitos nas organizações.....	10
2.2.3. Gestão de conflitos nas organizações	10
2.2.4. Abordagens da gestão de conflitos nas organizações	11
2.2.5. Estratégias de gestão de conflitos nas organizações.....	12
2.2.6. Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito	16
2.3. Relação entre estilos de liderança e gestão de conflitos.....	17
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	19
3.1. Descrição do local de estudo.....	19

3.2.Abordagem Metodológica.....	20
3.3.População, amostra e amostragem	20
3.4.Técnica e instrumento de recolha e análise de dados.....	20
3.5.Questões éticas	21
3.6.Limitações de estudo.....	22
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
4.1. Caracterização da amostra.....	23
4.2. Estilos de liderança vigentes na Obra Dom Orione	23
4.3. Tipos de conflitos existentes na Obra Dom Orione	24
4.4. Estratégias de gestão de conflitos adoptadas na Obra Dom Orione.....	25
CAPITULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES	28
5.1. Conclusão.....	28
5.2. Sugestões.....	29
Referência bibliográfica.....	30
Anexo A: Credencial emitida pela FACED- UEM.....	vii
Apêndice A: Guião de entrevista	viii

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma monografia elaborada como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações. O curso é oferecido pela faculdade de educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O estudo foi realizado na Obra Dom Orione, cujo o período de recolha de dados foi de novembro à dezembro de 2023.

A motivação para a elaboração desta monografia esta na importância de compreender a influência de estilos de liderança na gestão de conflitos nas organizações. Caso Obra Dom Orione, por forma a oferecer a instituição subsídios para ajustar as práticas de liderança que sejam mais eficientes promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo.

1.1. Contextualização

Ao longo dos anos, as visões distintas sobre os conflitos nas organizações evoluíram significativamente. Segundo Verma (1998), no início do século XX até meados dos anos 1940, o conflito era considerado prejudicial e deveria ser evitado a todo custo, pois se acreditava que tinha sempre um impacto negativo no desempenho dos colaboradores.

Nos finais dos anos 1940 até meados de 1970, o conflito passou a ser visto como algo natural e inevitável, e, portanto, precisava ser aceite. Porém, a sua presença continuava a não ser desejada, e a ausência do conflito era visto como um sinal de uma organização bem gerenciada. Desde a última metade do século XX até os dias actuais, assumiu-se que a existência de conflitos nas organizações é algo inevitável e pode ser necessária para aumentar o desempenho, tanto individual quanto organizacional. Assim, a presença dos conflitos passou a ser percebido como algo que não é necessariamente prejudicial, desde que sejam bem gerenciados, de modo que os seus aspectos positivos sejam aproveitados e seus aspectos negativos sejam mitigados ou anulados.

Reconhecendo essa inevitabilidade dos conflitos, a Organização Internacional do Trabalho (1981), passou a defender a necessidade de se criar mecanismos para prevenir, tratar e resolver os conflitos de modo a promover relações laborais que sejam pacíficas, sólidas e produtivas. Neste sentido, a convenção nº 154 criada pela Organização Internacional do Trabalho, surge como um meio seguro para promover a negociação colectiva entre os colaboradores, gerenciar os conflitos nas organizações e melhorar as condições de trabalho. Esta convenção reconhece a autonomia das partes envolvidas e incentiva a criação de um ambiente que seja propício para o diálogo entre as partes conflitantes.

Em Moçambique, essa gestão de conflitos é regida pela lei do trabalho (Lei n.º. 13/2023, 2023), que estabelece os procedimentos necessários para a resolução de conflitos nas organizações na qual assume que estes podem ser resolvidos através de mecanismos alternativos por via da conciliação, mediação ou arbitragem. Esses mecanismos podem ser conduzidos por líderes que devem ter a capacidade para compreender quando e como utilizar cada abordagem de modo a garantir que os conflitos sejam gerenciados de forma justa e construtiva beneficiando os colaboradores e a organização.

É neste contexto que a monografia aborda a influência de estilos de liderança na gestão de conflitos nas organizações. Caso Obra Dom Orione, cidade de Maputo. A monografia está estruturada da seguinte forma: neste capítulo I (introdução), apresenta-se a contextualização, formulação do problema, objectivos, perguntas de pesquisa e a justificativa. No capítulo II (revisão da literatura), é apresentada a revisão bibliográfica referente as variáveis em estudo: estilos de liderança e gestão de conflitos. O capítulo III (Metodologia), faz menção à descrição do local de estudo, aspectos metodológicos, população e amostra, técnicas e instrumentos de recolha de dados, questões éticas e limitações de estudo. O capítulo IV (Apresentação, análise e discussão dos resultados), é reservado à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos referente aos estilos de liderança, os tipos de conflitos existentes e as estratégias de gestão de conflitos adoptadas na Obra Dom Orione. E o capítulo V (Conclusão e sugestões), apresenta as conclusões e as sugestões do estudo.

1.2. Formulação do problema

Com a globalização e os avanços tecnológicos, o mundo contemporâneo tem sido caracterizado por inúmeras mudanças nas organizações, incluindo aquelas pertencentes ao terceiro sector, cuja finalidade está relacionada ao desenvolvimento e bem estar social, como é o caso do Obra Dom Orione. O Centro é uma instituição de caridade que acolhe crianças com necessidades especiais, em situação de abandono ou de extrema pobreza. Apesar da sua natureza, as práticas administrativas do centro são consideradas semelhantes às desenvolvidas no sector público e privado, embora sua característica social a diferencie dos outros sectores (Soares, 2008).

A necessidade de desenvolver esta pesquisa surgiu após a realização de um estágio académico na Obra Dom Orione. Durante esse período, a pesquisadora, juntamente com outras estagiárias da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), tiveram a missão de organizar e conduzir uma palestra sobre um tema de sua escolha. O tema seleccionado foi “A Importância do Relacionamento Interpessoal nas Organizações”.

Durante a fase de perguntas e respostas, os colaboradores expressaram suas inquietações, revelando a existência de conflitos internos facto este que, de imediato, tornou o ambiente tenso. No entanto, por forma a lidar com a situação, o líder presente, justificou que aquele não era o espaço nem o momento adequado para tratar do assunto, mas que, posteriormente, buscaria se comunicar com os demais líderes que se encontravam ausentes para que possam agendar uma reunião com os colaboradores onde pudessem ouvir as preocupações dos mesmos.

Ademais, uma das colaboradoras, por sua vez, acrescentou que essa proposta provavelmente não resultaria em acções concretas, pois, segundo ela, os líderes já tinham conhecimento da situação, mas nunca tomaram a iniciativa de resolver o problema. Em resposta a esses comentários, um dos estagiários sugeriu que líderes e colaboradores entrassem em um consenso para reservar ao menos um dia na semana para discutirem questões relacionadas aos conflitos, em um espaço reservado e sem a presença de estagiários e voluntários.

A sugestão foi bem recebida por todos, mas, após alguns meses e já no final do estágio acadêmico, a pesquisadora percebeu, ao interagir novamente com os colaboradores, que o problema levantado durante a palestra continuava sem solução. Os conflitos tornaram-se ainda mais evidentes, a ponto de alguns colaboradores já não se falarem adequadamente, facto percebido até por terceiros.

Diante dessas constatações, surgiu a necessidade de investigar:

Até que ponto os estilos de liderança influenciam na gestão de conflitos nas organizações, no caso da Obra Dom Orione, na cidade de Maputo?

1.3.Objectivos

A elaboração desta pesquisa, pretende alcançar os seguintes objectivos:

1.3.1. Objectivo Geral

Compreender a influência de estilos de liderança na gestão de conflitos nas organizações. Caso Obra Dom Orione, cidade de Maputo.

1.3.2. Objectivos Específicos

- Identificar os estilos de liderança vigentes na Obra Dom Orione.
- Descrever os tipos de conflitos existentes na Obra Dom Orione.
- Explicar as estratégias de gestão de conflitos adoptadas na Obra Dom Orione.

1.3. Perguntas de pesquisa

O trabalho tem como perguntas de pesquisa as seguintes questões:

1. Quais são os estilos de liderança vigentes na Obra Dom Orione?
2. Quais são os tipos de conflitos existentes na Obra Dom Orione?
3. Que estratégias de gestão de conflitos são adotadas na Obra Dom Orione?

1.4. Justificativa

A literatura sobre os estilos de liderança e gestão de conflitos tem crescido significativamente ao longo dos anos, mas há poucas pesquisas que investigam sobre a influência que um tem sobre o outro no contexto específico de organizações com fins caritativos. Este estudo busca contribuir para uma melhor compreensão de como os estilos de liderança podem influenciar na gestão de conflitos dentro da organização, de modo com que estas a capacidade de implementar práticas de liderança que sejam mais eficazes, por forma a promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Alem disso, a pesquisa oferece uma oportunidade para desenvolver o conhecimento acadêmico sobre os estilos de liderança e a gestão de conflitos dentro de um contexto específico, como é o caso da Obra Dom Orione que é um centro de caridade que cuida de crianças com necessidades especiais. Neste sentido, desenvolver uma compreensão mais avançada sobre a influência dos diferentes estilos de liderança na maneira como os conflitos são gerenciados, serão enriquecidas as abordagens e reflexões sobre a temática em organizações de natureza social e está poderá servir como base para a realização de futuros estudos e práticas no campo da psicologia das organizações e áreas afins.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Marconi e Lakatos (2003), revisão da literatura é uma análise crítica e sistemática da literatura existente sobre um determinado tema, que inclui a identificação, selecção, avaliação e síntese de fontes relevantes de informação, como livros, artigos científicos, dissertações e teses. Neste capítulo serão apresentados os conceitos básicos referentes as duas variáveis em estudo (estilo de liderança e gestão de conflitos).

2.1. Estilos de liderança nas organizações

Segundo Chiavenato (2003), a liderança “*é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos*”. Hunter (2004), define liderança como habilidade de influenciar pessoas para trabalharem de forma entusiasmada para que se possa atingir objectivos identificados como sendo para o bem comum. Por sua vez, Berg (2012), corrobora com o autor supracitado, acrescentando que a liderança é a capacidade de conseguir com que um grupo de pessoas responda de forma positiva a orientação de uma acção específica por reconhecê-la como viável.

Relativamente a liderança nas organizações Chiavenato (2003), afirma que este é o processo através do qual uma pessoa influencia e motiva os membros de uma equipe para o alcance de objectivos organizacionais, através da direcção, orientação e inspiração aos colaboradores. Nesta linha de pensamento, Gomes (2017), citado por Ribeiro (2019), afirma que actualmente, a liderança é cada vez mais responsabilizada pelo sucesso ou fracasso de uma organização. Cabendo ao líder estabelecer um clima de harmonia e garantir os recursos necessários para aumentar a produtividade da equipe, buscando altos níveis de motivação, satisfação e comprometimento organizacional.

Nesta perspectiva, o líder é tido como aquele que auxilia o grupo na tomada de decisões alinhadas com os objectivos da organização (Chiavenato 2004). Isto é, o líder é a pessoa em um grupo a qual foi atribuída uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas actividades através da sua capacidade de influência. Vale ressaltar que o líder nem sempre precisa ser formal, ou seja, nomeado ou ocupando uma posição específica na hierarquia da instituição. Em alguns casos, o líder pode ser informal, não nomeado, mas com capacidade de influência significativa no grupo.

A capacidade de influência interpessoal descrita pelos autores acima, é exercida por meio de comportamentos adotado pelos líderes. E este comportamento é nomeado como sendo estilos de liderança segundo alguns autores como é o caso de Maximiano (2000), que afirma que o estilo de liderança é a forma como o líder interage com os seus colaboradores, seja em grupo ou individualmente. Isto é, o estilo de liderança pode ser entendido como as atitudes ou comportamentos adotados por um líder para lidar com os demais colaboradores. Pensando desta forma, Chiavenato (2003), afirma a existência de três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal (*Laissez- Faire*). E cada um destes estilos apresenta características distintas que impactam directamente na forma como os líderes conduzem as equipas.

Na Liderança autocrática, o líder é autoritário e as situações são conduzidas baseando-se em seus conhecimentos e ideias. O líder autocrático centraliza o poder e não está aberto ao conselho dos demais colaboradores, dirigindo seus elogios ou críticas de forma individual, buscando apenas que os liderados sigam suas ordens sem questionamentos.

Na Liderança democrática, todas decisões são tomadas em grupo, no qual o líder participa como mais um membro. Este estilo estimula o debate e a participação de todos os envolvidos. Ao contrário do estilo autocrático, neste estilo os elogios e críticas são dirigidos ao grupo como um todo. Considerando que todas as opiniões devem ser levadas em conta, o líder fica à disposição para orientar no desempenho das tarefas.

Na Liderança liberal (*Laissez- Faire*), o envolvimento do líder é nulo, ou seja, ele permite que os membros da equipe tenham total liberdade para tomar as decisões necessárias. Diferente do estilo democrático, o liberal acaba saindo do controle à medida em que o papel do líder não é facilmente identificado pelos liderados.

Conforme já mencionado por Maximiano (2000), estes estilos representam as formas diferentes para liderar as equipas, devendo sempre se considerar que por estas possuem características próprias o seu uso pode revelar-se adequado em alguns contextos e inadequado em outros, ou seja, a escolha do estilo de liderança a ser usado deve exclusivamente depender da situação, das pessoas e das tarefas a serem executadas pois o líder pode usar os três estilos de liderança (Chiavenato, 2003).

Neste contexto, o líder pode mandar cumprir ordens (liderança autocrática), pode consultar aos colaboradores antes de tomar qualquer decisão (liderança democrática), assim como sugerir maneiras de realizar determinadas tarefas sem que se intrometa (liderança liberal). Diante

destas constatações, é importante que o líder esteja atento a algumas vantagens e desvantagens de cada estilo de liderança. Abaixo são apresentados algumas vantagens e desvantagens descritas por Smith e Timby (2005).

Tabela 1

Vantagens e desvantagens dos estilos de liderança

Estilos de liderança	Vantagens	Desvantagens
Autocrática	As decisões são tomadas rapidamente e as tarefas são realizadas sem questionamento.	Os colaboradores não participam da tomada de decisões e acabam desmotivados por não terem reconhecimento.
Democrática	Os colaboradores contribuem para as tomadas de decisões e se envolvem na causa para alcançar as metas.	Os membros da equipe podem não reconhecer devidamente o papel do líder no processo e a tomada de decisão tende a ser mais demorada.
Liberal	O desempenho dos colaboradores tende a ser de alto nível, devido a sua independência e eles tendem a desenvolver seus próprios objectivos que em sua maioria agregam valor a organização	O nível de comunicação é baixo. Podendo causar um desalinhamento dos objectivos entre as partes e o grupo não recebe retorno sobre o seu desempenho.

Fonte: Smith e Timby (2005).

2.2.Conflito Organizacional

Segundo Berg (2012), o conflito organizacional é definido como a percepção de diferenças e discordâncias entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização, resultando em tensões e disputas que podem impactar negativamente o ambiente de trabalho e o desempenho organizacional. Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (2014), acrescenta que os conflitos organizacionais podem ocorrer por diversas razões, incluindo divergências de objectivos, valores, interesses, percepções e necessidades entre os membros da organização. Para o autor, os conflitos podem ocorrer de maneira funcional (quando contribuem para

melhorias e inovações), quanto de maneira disfuncional (quando prejudicam o desempenho e a harmonia organizacional).

Berg (2012), destaca que os conflitos organizacionais são inevitáveis e que, portanto, devem ser vistos como uma oportunidade para identificar problemas, promover mudanças e estimular a criatividade dos colaboradores. Neste caso, o conflito deve ser considerado como crucial para a harmonia dentro de grupos sociais, pois oferece meios de equilibrar as relações e os interesses dos envolvidos. Por esta razão, torna-se relevante que se conheçam os seus tipos, níveis e causas, para que haja mais chances de sucesso.

2.2.1. Tipos e níveis dos conflitos nas organizações

Considerando a existência de diferentes conceitos de conflitos, vários estudos foram desenvolvidos de modo que estes pudessem ser classificados. Desta forma, as abordagens de Robbins (2002), Berg (2012) e Rahim (2011), oferecem perspectivas complementares sobre os tipos dos conflitos em contextos organizacionais.

Robbins (2002), conforme citado por Salim e Ribas (2013), propõe uma classificação dos conflitos em três tipos principais: conflito de tarefa, conflito de processo e conflito interpessoal. O conflito de tarefa está relacionado ao conteúdo das metas estabelecidas para o trabalho, enquanto o conflito de processo diz respeito à forma como o trabalho é realizado. Por fim, o conflito interpessoal emerge das relações interpessoais dentro da organização, refletindo divergências entre indivíduos.

Berg (2012), amplia essa perspectiva ao identificar três tipos de conflitos: conflito pessoal, refere-se a forma como a pessoa lida consigo próprio, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflecte num abismo entre o que diz e faz, ou contraste entre o que pensa e como age. Conflito interpessoal, é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de lidar com eles. Por último, o conflito organizacional que ocorre como resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Por sua vez, Rahim (2011), descreve quatro tipos de conflitos: Conflito intrapessoal, que ocorre quando um indivíduo é convocado para executar tarefas ou papéis que não correspondem à sua experiência, interesses ou objectivos. Ou seja, são emoções adversas que ocorrem no interior

do indivíduo quando se depara em uma situação em que tenha que executar tarefas para as quais não possui aptidão ou interesse.

Conflito interpessoal, ocorre entre dois ou mais indivíduos de uma organização, independentemente do nível hierárquico ocupado e pode ser causado por diferenças de personalidade, objectivos, mal-entendidos, etc. Conflito intra-grupal, ocorre entre indivíduos que fazem parte do mesmo grupo ou entre dois ou mais subgrupos dentro de um grupo em relação às suas metas, tarefas ou procedimentos necessários para realizar determinada actividade. Conflito Inter-grupal, é uma forma de desacordo ou incompatibilidade entre dois ou mais grupos de uma organização em relação a tarefas, recursos ou informações.

Essas perspectivas oferecem uma compreensão abrangente dos conflitos nas organizações, destacando sua complexidade e variabilidade. Gerenciar esses conflitos de maneira eficaz requer uma compreensão de suas origens e impactos nos níveis individual, interpessoal e organizacional.

No que concerne aos níveis dos conflitos, Chiavenato (2004), determina que estes podem ocorrer em três níveis de gravidade que fornecem uma estrutura para entender a dinâmica das interações humanas.

1. Conflito percebido, ou latente, é o nível inicial em que as partes envolvidas percebem a existência de conflitos e compreendem que existem objectivos diferentes. É chamado de latente, pois o conflito existe potencialmente podendo criar uma tensão subjacente que pode se intensificar se não for adequadamente gerenciado.
2. No segundo nível, encontramos o conflito experienciado, ou velado, onde as emoções começam a surgir, e os sentimentos de hostilidade e raiva se tornam evidentes entre as partes. Neste ponto, as questões não são abordadas de forma directa, o que pode complicar ainda mais a resolução do conflito. O nível é também chamado de velado por ser dissimulado e não manifesto.
3. Finalmente, o conflito manifesto, ou aberto, é o nível em que as diferenças se tornam explícitas e são expressos pelas partes envolvidas. Podendo oferecer aos envolvidos, uma oportunidade de lidar com as diferenças de forma directa. Este nível é chamado de aberto por não apresentar dissimulação, sendo percebido até por terceiros.

2.2.2. Factores que causam conflitos nas organizações

Conforme já mencionado por Berg (2012), a existência de conflitos dentro das organizações é algo que não pode ser evitado, pois trata-se de um local em que existem grupos compostos por elementos que possuem diferenças individuais e que estão em constante interação. No entanto, existem situações e ambientes específicos que podem estimular a sua ocorrência, havendo assim, necessidade de identificar alguns factores causadores dos conflitos.

Nesta perspectiva, Berg (2012), uma das principais causas do conflito é a mudança: que ocorre devido à pressão do mercado, forçando que a organização tenha que se adaptar a novas realidades. Essas mudanças são de cariz tecnológico, estrutural ou comportamental, que visam melhorar a eficiência e alcançar novos resultados, aumentar ou manter os lucros e actualizar a organização, em todos os aspectos.

A segunda principal causa dos conflitos, são os recursos limitados: a escassez de recursos, são motivo de muitos atritos, pois podem limitar o desempenho de colaboradores e departamentos. As limitações vão desde dinheiro até às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objectivando o alcance de metas em detrimento à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, stress e descontentamento geral.

Por ultimo, o autor destaca o choque entre metas e objectivos como uma das causas do conflito, em que este afirma que impasses entre departamentos ou directorias são comuns dentro da organização, principalmente quando as metas e objectivos não estão sincronizados, seja por falta de comunicação ou sintonia entre os envolvidos. Berg (2012), salienta ainda que a causa desse factor resulta de uma planificação deficiente que muitas vezes prioriza acções emergenciais e isoladas de sectores distintos, sem dedicar-se a integração de objectivos e metas da organização como um todo.

2.2.3. Gestão de conflitos nas organizações

Segundo Jaca e Riquelme (1998), a gestão de conflitos nas organizações é caracterizada como um elemento de interacção social, onde os indivíduos com diferentes interesses conseguem planificar e estabelecer objectivos para poder negociar. Na mesma linha de ideias, Longe (2015), postula que a gestão de conflitos envolve o planeamento de estratégias eficazes para minimizar as disfunções dos conflitos e melhorar as funções construtivas como forma de otimizar a aprendizagem e a eficácia na organização. As ideias apresentadas pelos autores supracitados, demonstram que a gestão de conflitos não visa necessariamente evitar a

ocorrência dos conflitos na organização, mas sim garantir que os aspectos positivos dos conflitos sejam aproveitados, e os aspectos negativos sejam reduzidos ou anulados.

Neste sentido, Cordeiro, Cunha e Lourenço (2019), salientam que conflitos bem geridos podem conduzir ao aumento do comprometimento organizacional, através do esforço da participação, identificação e implicação com a organização. Já os conflitos não resolvidos, ou geridos de forma ineficiente, tenderão a aumentar o desejo de propensão para os profissionais abandonarem a organização. Por isso, antes de se tomar qualquer decisão no processo de gestão de conflitos é necessário que se conheçam os factos ocorridos, através de uma escuta e análise, para que todas as pessoas envolvidas sejam identificadas, bem como suas condutas, seu perfil, postura, desempenho, entre outros factores (Neto, 2005).

2.2.4. Abordagens da gestão de conflitos nas organizações

Chiavenato (2014, p. 391), afirma que “*uma importante qualidade do gestor é a sua capacidade de gerir conflitos*”. Deste modo, o autor oferece três diferentes perspectivas sobre como lidar com os conflitos no contexto de gestão de conflitos, nomeadamente:

1. Abordagem estrutural: o conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e, interdependência. Se o gestor for capaz de agir de modo que estes elementos sejam modificados, o conflito resultante poderá ser controlado. Trata-se de actuar sobre uma das três condições a seguir:
 - a) Reduzir a diferenciação dos grupos – o gestor deve minimizar as diferenças entre os grupos, evidenciando os interesses em comum ou reagrupando os indivíduos, de modo que os grupos em conflito se tornem parte de uma unidade maior.
 - b) Interferir nos recursos compartilhados – consiste na utilização dos sistemas de recompensas formais e incentivos para recompensar o desempenho conjunto e combinado de dois ou mais grupos e criar um objectivo comum.
 - c) Reduzir a interdependência – para reduzir a interdependência e suas oportunidades de interferência, os grupos podem ser separados física e estruturalmente.
2. Abordagem de processo: concentra-se na modificação dos próprios processos para reduzir o conflito. Isso pode ocorrer através de três maneiras distintas:
 - a) Desactivação do Conflito – quando uma das partes reage de forma pacífica ao comportamento de conflito da outra parte. Encorajando um comportamento amistoso e desarmando o conflito.

- b) Reunião de confrontação entre as partes – acontece quando o ponto de desactivação já foi ultrapassado. E serve para reunir as partes conflitantes, exteriorizar as emoções, discutir e identificar as áreas de conflitos e as possíveis soluções.
 - c) Colaboração – ocorre logo após as primeiras duas etapas. Na colaboração, as partes trabalham juntas para solucionar problemas, identificar soluções do tipo ganhar/ganhar ou buscar soluções integrativas capazes de conjugar os objectivos de ambas as partes.
3. Abordagem mista: combina os elementos das abordagens estrutural e de processo, reconhecendo que as duas abordagens podem influenciar no conflito.
- a) Adopção de regras para resolução de conflitos, visa influenciar o processo de conflito por meio de regulamentos e diretrizes claras.
 - b) Criação de papéis integradores, consiste em fornecer um suporte para resolver conflitos à medida que surgem.

Estas abordagens oferecem uma compreensão mais abrangente do conflito e ressaltam a importância de uma abordagem multifacetada para a sua gestão, reconhecendo que tanto os aspectos estruturais assim como os processuais desempenham um papel relevante no processo de gestão do conflito nas organizações.

2.2.5. Estratégias de gestão de conflitos nas organizações

De acordo com Rahim e Bonoma (1979), a gestão de conflitos se baseia num modelo bidimensional que resulta da combinação da dimensão “preocupação consigo próprio ” (grau em que o indivíduo procura satisfazer os seus próprios interesses) com a dimensão “preocupação com os outros ” (grau em que o indivíduo procura satisfazer os objectivos da outra parte). Deste cruzamento bidimensional os autores pressupõem cinco intenções estratégicas de gestão de conflitos sendo elas: a colaboração, o evitamento, a acomodação, a competição e o compromisso.

1. Colaboração – ocorre quando existe a intenção de satisfazer os interesses de todos os intervenientes. Ou seja, é utilizada quando existe uma elevada preocupação entre os objectivos individuais e os interesses da outra parte. Salientar que nesta estratégia podem surgir soluções criativas para os problemas que foram identificados, sendo uma forma de ganhar/ganhar.

Tabela 2

Estratégia de colaboração

Estratégia	Colaboração
Vantagem	As partes lidam com o problema e não apenas com os sintomas.
Desvantagem	Consumo excessivo de tempo.
Situações em que é apropriada	É necessária uma solução de longo prazo.
	Os assuntos são complexos, cheios de incompreensões, equívocos, mal-entendidos.
	Pretende-se melhorar as relações de trabalho, a motivação e o desempenho dos colaboradores.
Situações em que não é apropriada	Os conflitos radicam em sistemas de valores opostos (caso em que o conflito só pode ser resolvido com a vitória de um sobre o outro).
	O tempo disponível é escasso, sendo necessária uma decisão urgente.

Fonte: adaptado de Ribeiro (2019), citando Cunha et al (2017).

2. Evitamento – é uma baixa preocupação pelo interesse próprio e com o outro, onde é ignorada a existência de conflito. Esta estratégia está associada ao adiamento do problema, até que surja um momento mais oportuno. Para quem evita os conflitos, podem mesmo se recusar em admitir perante os outros, a existência do mesmo (conflito). Resultando assim, em um conflito do tipo perder/perder, em que nenhuma das partes envolvidas obtém o que realmente pretende.

Tabela 3

Estratégia de evitamento

Estratégia	Evitamento
Vantagem	Economia de tempo. A escalada do conflito pode ser estancada.
Desvantagem	Representa uma situação provisória que não ataca o problema subjacente.

Situações em que é apropriada	O assunto é trivial. É impossível concretizar os interesses das partes. É necessário tempo para obter informação, refletir e delinear acções.
Situações em que não é apropriada	Os problemas são difíceis e graves. O assunto necessita de resolução simples e urgentes.

Fonte: adaptado de Ribeiro (2019), citando Cunha et al (2017).

3. Acomodação – surge quando a pessoa envolvida encontra uma solução que satisfaça os objectivos da outra parte e não satisfaz os seus objectivos. Ou seja, o indivíduo acomoda-se à situação. Esta é uma estratégia do tipo perder/ganhar em que não existe o confronto com a outra parte envolvida pois há uma maior preocupação em reduzir as diferenças, satisfazendo os anseios do outro e negligenciando os seus anseios.

Tabela 4

Estratégia de acomodação

Estratégia	Acomodação
Vantagem	Encorajamento da cooperação futura
Desvantagem	Fracassa em lidar com o problema subjacente. A outra parte pode fazer exigências crescentes.
Situações em que é apropriada	Pretende se obter, mais tarde, algo em troca.
	É importante manter a harmonia e bom relacionamento com a outra parte.
Situações em que não é apropriada	Os problemas são complexos ou graves.
	A outra parte não actua de modo ético.

Fonte: adaptado de Ribeiro (2019), citando Cunha et al (2017).

4. Competição – é uma atitude assertiva e não cooperativa, esta é uma estratégia do tipo ganhar/perder onde prevalece o uso do poder. Ao competir, o indivíduo procura atingir seus próprios interesses, em detrimento dos da outra pessoa. Trata-se de uma estratégia agressiva onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.

Tabela 5

Estratégia de competição

Estratégia	Competição
Vantagem	Rapidez. Pode estimular a criatividade e energizar as pessoas.
Desvantagem	Conduz ao ressentimento do perdedor. Dificulta negociações posteriores (a parte perdedora pode adoptar o estilo competitivo)
Situações em que é apropriada	O assunto é de reduzida importância. O prazo limite está prestes a expirar. Uma decisão favorável à outra parte pode ser dispendiosa para nós.
Situações em que não é apropriada	O ambiente é aberto e participativo.
	O assunto é complexo.
	As partes possuem idêntico poder (podendo a competição gerar impasse e/ou escalada).
	Não é necessária uma solução rápida.

Fonte: adaptado de Ribeiro (2019), citando Cunha et al (2017).

5. Compromisso – é o cumprimento entre o que se pretende, considerando também o que a outra parte pretende. Nesta estratégia de gestão de conflitos, as partes envolvidas buscam, de forma parcial, uma solução que os beneficie de igual modo. Preocupando-se consigo próprio e ao mesmo tempo com os outros e, conseqüentemente, as duas partes ganham e perdem algo.

Tabela 6

Estratégia de compromisso

Estratégia	Compromisso
Vantagem	Soluções rápidas. A situação não gera perdedores únicos.
Desvantagem	Nenhuma das partes fica satisfeita. Inviabiliza/abafa as soluções criativas para os problemas.

Situações em que é apropriada	As partes partilham objectivos antagónicos ou mutuamente exclusivos.
	As partes detêm poderes equilibrados
	O consenso não é expetável
	É necessária uma solução temporária para um problema complexo.
Situações em que não é apropriada	A outra parte é mais poderosa. O problema é complexo e exige uma abordagem colaborativa

Fonte: adaptado de Ribeiro (2019), citando Cunha et al (2017).

De acordo com Ribeiro (2019), a escolha das estratégias de gestão de conflitos deve variar tendo em conta as pessoas envolvidas, podendo ser necessário ajustar a abordagem ao longo do processo de gestão do conflito. Isso significa que não há uma estratégia única que se aplique a todos os tipos de conflitos. Portanto, cabe ao líder decidir quais metas e objectivos devem ser estabelecidos e qual a melhor maneira de gerir os conflitos, sejam eles internos ou externos. Ou seja, é importante que haja a capacidade do líder em actuar com empatia identificando o estado emocional das partes envolvidas, de forma a entender os factores que influenciaram no surgimento do conflito, podendo em alguns casos antecipar a sua resolução antes que atinja níveis extremos (manifesto).

2.2.6. Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito

Segundo Chiavenato (2014), os conflitos podem trazer resultados positivos ou negativos para as pessoas, grupos ou até para a própria organização. É necessário que se faça a gestão dos mesmos, de modo que a possibilidade de provocar efeitos positivos seja maior que a possibilidade de provocar efeitos negativos. Neste sentido, o autor destaca alguns efeitos positivos e negativos de conflitos, conforme o quadro a seguir:

Tabela 7

Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito

Efeitos positivos	Efeitos negativos
O conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais	O conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimento de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica

eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras.	tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.
O conflito estimula sentimentos de identidade e aumenta a coesão intragrupal.	Há desperdício de muita energia na resolução de conflitos, que poderia ser direccionada para a realização do trabalho.
É um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.	A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

Fonte: Chiavenato (2014).

2.3. Relação entre estilos de liderança e gestão de conflitos

Para Lewin (1939), a liderança é um elemento decisivo para o ambiente organizacional. E na maioria dos casos, a forma de lidar com os conflitos exige que o líder seja uma pessoa instruída e igualitária. Pois o estilo de liderança adoptado pelo líder pode ter implicações significativas na gestão de conflitos.

Segundo Lewin (1939), citado por Northouse (2021), a liderança autocrática por ser caracterizada pela centralização do poder no líder, e no qual os colaboradores se vê obrigados a seguir ordens de comando, este pode tornar o processo de tomada de decisões mais flexível, mas no processo de gestão de conflito pode gerar muita insatisfação e resistência por parte dos colaboradores que não concordam com as decisões tomadas. Lewin (1939), explica ainda que quando os líderes adoptam uma postura autoritária automaticamente minimizam a possibilidade de diálogo e a expressão de diferentes opiniões, o que pode até intensificar o conflito.

Por outro lado, na liderança democrática em que tanto os líderes assim como os liderados participam de maneira igualitária na tomada de decisões, Lewin (1939), acredita que a gestão de conflitos tende a ser eficaz pois a adopção da liderança democrática permite que os conflitos sejam discutidos abertamente, com a participação de todos na busca de soluções. Para o autor, este estilo promove a mediação de conflitos permitindo que se explore diferentes alternativas e cheguem a um consenso em conjunto.

Relativamente a liderança liberal, em que os colaboradores tem total liberdade para tomar as decisões sem a intervenção de nenhum líder, Lewin (1939), citado por Northouse (2021), afirma que esta pode ter efeitos negativos na gestão de conflitos pois a ausência de orientação ou estrutura faz com que muitas vezes os colaboradores desconheçam suas responsabilidades fazendo com que a existência de conflitos sejam ignorados ou mal gerenciados criando um ambiente de incertezas e tensão.

Diante nestas constatações, assim como Chiavenato (2003), Lewin (1939), também acredita que o sucesso na gestão de conflitos dentro da organização depende exclusivamente da capacidade do líder de adoptar cada um dos estilos de liderança tendo em conta a situação e o perfil das pessoas envolvidas. Ou seja, existem casos em que o líder precisa ser autoritário, democrático ou liberal para que tenha êxito na gestão de determinado conflito.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento, (Lakatos e Marconi, 2003).

3.1.Descrição do local de estudo

A pesquisa foi realizada na Obra Dom Orione que, de acordo os dados cartográficos dos órgãos de Administração do Conselho Municipal da Cidade de Maputo, localiza-se na Av. De Moçambique nº 8320, no Bairro do Zimpeto, Distrito Kamubukwana, cruzamento entre as Avenidas de Moçambique e Lurdes Mutola, junto à Rotunda do Missão Roque.

A Obra Dom Orione, é um centro de caridade que desde 2 de Agosto de 2008 dedica-se ao acolhimento de crianças com Necessidades Especiais, que por consequências da vida foram abandonadas ou rejeitadas pela família. O Centro funciona sob a direcção religiosa da congregação dos Padres Orionitas, e tem como objectivo acolher, reabilitar e proporcionar qualidade de vida nas crianças, através da fisioterapia, terapia ocupacional, terapia de fala, actividades lúdicas, assistência medicamentosa e afecto.

Actualmente a Obra Dom Orione acolhe cerca de 39 crianças e presta apoio domiciliário a mais de 50 famílias, que convivem com crianças que possuem necessidades especiais. A sua missão é colher, melhorar a qualidade de vida e promover a dignidade das crianças com necessidades especiais que estão em situação de abandono ou vulneráveis a extrema pobreza.



Fonte: <http://web.facebook.com/people/Obra-Dom-Orione>

3.2. Abordagem Metodológica

Por forma a responder ao problema de pesquisa, e atendendo aos objectivos que norteiam o estudo, privilegiou-se a abordagem qualitativa, na medida em que se apresentam descrições detalhadas e observadas do ponto de vista interno. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a abordagem qualitativa permite analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornecendo ainda análises mais detalhadas sobre atitudes e tendências de comportamento.

3.3. População, amostra e amostragem

De acordo com Medeiros (2019), população refere-se ao grupo de indivíduos que compartilham pelo menos uma característica em comum. Desta forma, a população alvo deste trabalho foi composta por 35 colaboradores, sendo 7 do sexo masculino e 28 do sexo feminino.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), amostra é um subconjunto representativo da população em estudo. Neste caso, seleccionou-se uma amostra composta por 7 colaboradores, dos quais 3 do sexo feminino e 4 do sexo masculino.

A amostra foi escolhida com base no critério de amostragem por conveniência que para Marconi e Lakatos (2003), é um método de selecção de amostras baseado na disponibilidade dos elementos a serem estudados. Isso significa que os elementos são escolhidos por sua acessibilidade e conveniência, em vez de seguir critérios rigorosos de representatividade estatística.

3.4. Técnica e instrumento de recolha e análise de dados

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, a técnica de recolha de dados usada foi a entrevista semiestruturada, que foram elaboradas considerando os objectivos estabelecidos. Assim, Vergara (2009), afirma que a entrevista semiestruturada é aquela que permite a inclusão, exclusão e explicação, possibilitando aos entrevistadores uma melhor compreensão. Isto é, este tipo de entrevista dá mais abertura ao entrevistado, para que possa falar de diferentes aspectos que podem ser relevantes para o estudo, cabendo ao entrevistador seleccionar o conteúdo relacionado aos seus objectivos.

De salientar que a realização das entrevistas foi feita de maneira presencial e individual. Pois Marconi e Lakatos (2017), pressupõem que presencialmente o entrevistador pode observar a linguagem corporal e outras formas de comunicação não verbal que podem fornecer dados significativos para o estudo, e as entrevistas individuais permitem que cada entrevistado

expresse suas opiniões, experiências e perspectivas de forma independente, sem influências externas.

Terminada a fase de recolha dados, procedeu-se a análise das informações obtidas durante a entrevista, tendo sido empregue a técnica de análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2011), que determina três fases para o tratamento dos dados:

- Pré-análise – Nesta fase, foi feita em folhas A4, a transcrição de todas as respostas obtidas durante a entrevista na Obra Dom Orione. De seguida, através de uma leitura minuciosa foi excluída toda informação que não incidia sobre os objectivos do estudo.
- Exploração do material – Com os dados já organizados, todas as respostas da entrevista foram colocadas em categorias, de modo que permitisse que se tenha uma visão geral de toda informação, e, posteriormente fez-se uma comparação entre os dados categorizados e os objectivos do estudo.
- Tratamento dos resultados obtidos – Nesta fase foi feita a interpretação de todos os dados categorizados á luz dos objectivos específicos de modo a identificar a relação existente entre as categorias.

3.5. Questões éticas

Seguindo as orientações de Bardin (2011), todas as questões éticas foram levadas em conta por forma a assegurar a integridade do processo de recolha de dados e respeito pelos entrevistados.

Desta forma, antes mesmo de iniciar com o processo de recolha de dados foi garantido que todos os envolvidos compreendessem os reais objectivos da pesquisa assegurando-os que os dados colectados seriam usados exclusivamente para fins desta pesquisa. Nesta etapa foi também explicado que por forma a proteger a privacidade de cada um deles, todos os dados seriam colocados de maneira anónima de modo com que a identidade dos entrevistados e quaisquer informações sensíveis não pudessem ser identificados por terceiros. Pois segundo Bardin (2011), preservar o anonimato é importante para que os entrevistados se sintam seguros e confiantes para fornecer as informações.

E por fim, durante a recolha de dados, todos os entrevistados foram tratados com respeito e dignidade evitando qualquer tipo de coação ou pressão para que este respondesse a questões pelas quais não se sentisse confortável. Esta foi uma medida necessária para evitar que houvesse danos físicos, psicológicos ou emocionais aos entrevistados.

3.6. Limitações de estudo

Durante a pesquisa, a pesquisadora, deparou-se com os seguintes constrangimentos: por um lado, dificuldades para realizar as entrevistas dentro do prazo previsto, pois os entrevistados alegavam estar muito atarefados. Por outro lado, no mesmo período a instituição estava a receber muitos visitantes. Além disso, os colaboradores apresentavam-se receosos, ou seja, não muito abertos e inseguros devido ao sigilo das informações que poderiam fornecer.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da amostra

A pesquisa foi realizada na Obra Dom Orione que é um centro de caridade que acolhe crianças com Necessidades Especiais em situação de abandono ou de extrema pobreza, com objectivo de compreender a influencia dos estilos de liderança na gestão de conflitos nas organizações. A amostra foi composta por 7 colaboradores, sendo 4 do sexo masculino e 3 do sexo feminino.

Tabela 8

Caracterização da Amostra de colaboradores da Obra Dom Orione

Sexo	Idade	Nível Académico	Tempo de serviço
Feminino	36/49 anos	Ensino médio	16 anos
Feminino	18/35 anos	Licenciatura	1 ano
Feminino	18/35 anos	Licenciatura	7 anos
Masculino	36/49 anos	Ensino médio	2 anos
Masculino	36/49 anos	Mestrado	16 anos
Masculino	36/49 anos	Mestrado	3 anos
Masculino	36/49 anos	Doutoramento	6 anos

4.2. Estilos de liderança vigentes na Obra Dom Orione

Com base nos dados colectados, os entrevistados afirmaram que o estilo de liderança vigente na Obra Dom Orione é o autocrático, mas também reconhecem a presença ocasional da liderança democrática.

Segundo Chiavenato (2003), a liderança autocrática é aquela que enfatiza o papel do líder, centralizando a tomada de decisões e a delegação de responsabilidades exclusivamente nele, enquanto os colaboradores estão sujeitos a cumprir ordens sem questionamento. Na Obra Dom Orione, a liderança autocrática é evidente conforme relatos dos entrevistados, que afirmam “No

centro, existe um conselho consultivo responsável por tomar decisões importantes, as quais são comunicadas verbalmente ou por meio de documentos informativos na vitrine”.

A adoção desse estilo de liderança, de acordo com Smith e Timby (2005), pode mostrar-se eficaz em situações que exigem acção rápida e decisiva. Entretanto, os autores trazem-nos à consciência o facto de que a escolha frequente desta liderança autocrática na organização pode resultar em colaboradores menos motivados, por sentirem que seus posicionamentos não são levados em conta.

Quanto à liderança democrática, Chiavenato (2003), afirma que ela enfatiza tanto o líder quanto os liderados, permitindo que ambos participem igualmente no processo de tomada de decisões e na delegação de responsabilidades. Os entrevistados revelaram que a presença ocasional da liderança democrática se manifesta quando *"todos os colaboradores são convidados a participar de debates em que a tomada de decisões e a delegação de responsabilidade é feita pelos líderes e os liderados considerando sempre a opinião de cada um dos envolvidos"*.

A promoção destes debates demonstra que na Obra Dom Orione existe uma aparente abertura para a participação e contribuição tanto dos líderes quanto dos liderados. Portanto, Smith e Timby (2005), destacam que a adoção desse estilo de liderança em muitos casos pode tornar a tomada de decisões mais demorada porém os colaboradores acabam se sentindo mais envolvidos na causa para alcançar as metas estabelecidas.

Considerando os posicionamentos de Smith e Timby (2005), torna-se perceptível que, tanto a liderança autocrática quanto a democrática possuem algumas vantagens e desvantagens na sua aplicação, podendo se tornar adequada em alguns casos e inadequadas em outros. Por isso, é necessário que para além de se fazer a escolha adequada do estilo de liderança a ser usado, o líder tenha a capacidade de combinar os pontos fortes que cada um deles apresenta, pois só assim poderá criar um ambiente de trabalho mais equilibrado, no qual as decisões são tomadas de forma eficiente quando necessário, mas também há oportunidade para que os colaboradores se envolvam e compartilhem seus pontos de vista.

4.3. Tipos de conflitos existentes na Obra Dom Orione

Com base nos dados recolhidos, foi possível verificar que o tipo de conflito existente na Obra Dom Orione é o interpessoal. Segundo uma das explicações dadas por uma das entrevistadas na qual afirma que, *“a Obra Dom Orione depende de diversas fontes de financiamento, como doações individuais, contribuições de empresas e de eventos de arrecadação de fundos”.*

Devido a isso outra entrevistada acrescentou dizendo que, *“existem situações em que não há equipamentos de trabalho suficientes para realizar as actividades. Isso obriga as equipas tenham que gerenciar os materiais disponíveis de forma cuidadosa. No entanto, nem todos entendem essa necessidade e querem utilizá-los conforme seus próprios interesses, o que acaba gerando muito estresse e desentendimento entre os colaboradores”*.

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados, está relacionado à falta de colaboradores suficientes na organização, o que faz com que estes dependam da ajuda de voluntários para realizar suas actividades diárias. No entanto um dos entrevistados salientou que, *“há momentos em que existem poucos ou nenhum voluntário disponível, o que faz com que alguns colaboradores se sintam mais sobrecarregados do que os outros, por terem que redobrar esforços de modo que possam alcançar os objectivos diários em tempo recorde”*. Este facto que também tem desencadeado atritos entre os colaboradores.

O conflito interpessoal identificado na instituição, é definido por Berg (2012) e Rahim (2011), como aquele que surge quando duas ou mais pessoas interpretam uma situação de maneiras diferentes. Rahim (2011), complementa que este tipo de conflito faz parte das relações humanas e pode ocorrer independentemente do nível hierárquico ocupado, sendo causados por aspectos como diferenças de personalidade, objectivos e mal-entendidos.

No caso da Obra Dom Orione, é possível notar que uma das principais causas deste tipo de conflito está relacionado à existência de recursos limitados, que variam desde equipamentos de trabalho que devem ser gerenciados cuidadosamente para que sejam suficientes para todos, até a escassez de colaboradores, que faz com que estes precisem muitas vezes depender da ajuda de voluntários para realizarem as actividades dentro do prazo previsto.

A ocorrência de conflitos relacionados aos recursos limitados dentro da organização é mencionada por Berg (2012), como sendo um dos mais frequentes, e que pode, de certa forma, limitar no desempenho dos colaboradores e até gerar várias jornadas de trabalho. Por isso, torna-se um aspecto que deve ser observado cautelosamente, pois, dependendo da forma como o conflito é gerenciado, este pode resultar em positivos ou negativos para as pessoas, grupos ou até para a própria organização (Chiavenato, 2014).

4.4. Estratégias de gestão de conflitos adoptadas na Obra Dom Orione

Os entrevistados revelaram que as principais estratégias adoptadas pelos líderes da Obra Dom Orione são: Colaboração e evitamento. Quanto a estratégia de colaboração, os entrevistados

afirmaram que esta estratégia é adotada em situações em que “*os líderes percebem a existência de conflitos, e de forma imediata buscam analisar a situação junto com os envolvidos*”, o que de certa forma demonstra uma preocupação por parte dos líderes em querer resolver a situação de forma construtiva através da promoção do diálogo para que se possa chegar a um consenso que beneficie a todos.

De acordo com Rahim e Bonoma (1979), esta estratégia é utilizada quando há uma elevada preocupação com os objetivos individuais e com os interesses da outra parte, promovendo uma resolução criativa dos conflitos e favorecendo a abertura na comunicação. Em outras palavras, a estratégia colaborativa é usada quando se busca uma solução que beneficie todas as partes envolvidas, resultando em uma situação de ganha-ganha.

Na perspectiva de Ribeiro (2019), citando Cunha et al (2017), na estratégia colaborativa, as partes envolvidas lidam com o problema e não com o sintoma, buscando solucioná-lo definitivamente. O autor ressalta que a adoção desta estratégia pode consumir um tempo excessivo da organização, sendo indicada para a gestão de conflitos mais complexos (cheios de equívocos ou mal entendidos), ou quando se pretende melhorar as relações de trabalho, motivação e empenho dos colaboradores. No entanto, é desaconselhada em situações em que a gestão do conflito implicaria na vitória de uma parte em detrimento da outra, ou quando o tempo é escasso, e é necessária uma decisão urgente.

Por outro lado, quanto à estratégia de evitamento, os entrevistados afirmaram que esta é verificada em “*situações em que os líderes simplesmente agem como se nada estivesse acontecendo*”. Com essa afirmação, pode-se perceber que o evitamento consiste em ignorar ou negligenciar os conflitos. Ou seja, a estratégia de evitamento, é aquela em que existe uma baixa preocupação com os interesses próprios e dos outros, ignorando a existência do conflito ou adiando-o até um momento considerado mais oportuno (Rahim & Bonoma, 1979).

Por sua vez, Ribeiro (2019), citando Cunha et al (2017), afirma que adotar esta estratégia pode economizar muito tempo, mas serve apenas como uma solução provisória que pode ser utilizada em situações em que se precisa de mais tempo para obter informações. O autor ressalta que esta escolha pode ser inviável em situações em que o assunto requer uma solução simples e urgente. A estratégia de evitamento pode contribuir para um ambiente de trabalho desfavorável, caracterizado pela falta de confiança e ressentimento, já que os colaboradores podem considerar que seus interesses não são levados em conta.

Por um lado, ao preferirem a estratégia colaborativa na gestão de conflitos, os líderes demonstram preocupação em garantir que os conflitos sejam resolvidos de maneira construtiva. Por outro lado, a adoção da estratégia de evitamento demonstra uma preferência dos líderes

em evitar conflitos que possam prejudicar o ambiente de trabalho ou as relações interpessoais. Entretanto, focar apenas nessas duas estratégias pode limitar a capacidade dos líderes em lidar com os vários tipos de conflitos de maneira eficaz, podendo resultar em conflitos não resolvidos ou resolvidos de forma inadequada.

CAPITULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Apresentado o capítulo IV, segue-se o último capítulo, referente a conclusão da pesquisa e as respectivas sugestões.

5.1. Conclusão

O presente estudo tem como objectivo geral compreender a influência dos estilos de liderança na gestão de conflitos nas organizações. Caso Obra Dom Orione, cidade de Maputo. Segundo os resultados obtidos, o estilo de liderança vigente na instituição é o autocrático e o democrático, embora o último seja verificado ocasionalmente. Por um lado, o estilo de liderança autocrático é caracterizado pela centralização das decisões e delegação de responsabilidades por líderes que fazem parte de um conselho consultivo, e os colaboradores são informados sobre as decisões. Por outro lado, a aparente adopção do estilo de liderança democrático é evidente em situações específicas onde os colaboradores são convocados a participar de reuniões, sendo incentivados a partilhar suas ideias e opiniões. Todavia, importa salientar que o estilo de liderança autocrático por vezes resolve os conflitos de maneira rápida, mas este limita a participação dos colaboradores, enquanto o estilo de liderança democrático promove um ambiente mais participativo, embora seja menos eficiente em situações que requerem decisões rápidas.

Relativamente aos tipos de conflitos existentes, foi identificado o conflito interpessoal, que ocorre entre dois ou mais colaboradores devido à existência de recursos limitados, que vão desde equipamentos de trabalho até a escassez de colaboradores, resultando em constantes discordâncias entre os membros da instituição. Quanto às estratégias de gestão de conflitos, foram identificadas duas abordagens principais: colaboração e o evitamento. A estratégia de colaboração é adoptada quando os líderes reconhecem a existência de conflitos e buscam soluções que beneficiem ambas as partes, resultando em uma situação de ganha/ganha. Em contrapartida, a estratégia de evitamento ocorre quando os líderes ignoram os conflitos, resultando em uma situação de perde/perde.

Com base nestas constatações, nota-se que a influência dos estilos de liderança na gestão de conflitos é significativa, pois a eficácia na gestão de conflitos esta directamente relacionada ao estilo de liderança adoptado pelos líderes. Portanto, há que se ter em conta que a eficácia na gestão de conflitos não só depende do estilo de liderança, mas também da escolha adequada das estratégias de gestão. Ou seja, para que o ambiente de trabalho seja mais equilibrado e produtivo, é importante que os líderes da Obra Dom Orione desenvolvam a capacidade de

combinar os pontos fortes dos estilos de liderança autocrático e democrático, e apliquem as estratégias de gestão de conflitos de acordo com as exigências das situações específicas, por forma a minimizar os impactos negativos dos conflitos e promover um ambiente de trabalho harmonioso.

5.2. Sugestões

De acordo com os resultados do estudo, são apresentadas as seguintes sugestões:

- A direcção da Obra Dom Orione deve promover mais o estilo de liderança democrático envolvendo os colaboradores na tomada de decisões e delegação de responsabilidades.
- A direcção da Obra Dom Orione deve diversificar as estratégias de gestão de conflitos.
- Para reduzir conflitos relacionados a existência de recursos limitados, a direcção da Obra Dom Orione deve implementar um sistema transparente de distribuição de recursos.
- A direcção da Obra Dom Orione deve aumentar o número dos colaboradores e a disponibilidade de recursos.
- A direcção da Obra Dom Orione deve realizar reuniões regulares para a partilha e discussão de ideias.

Referência bibliográfica

- Bardin, L.(2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: edições 70.
- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia-a-dia*. Curitiba: Juruá
- Buono, A. F. (2000). *Fundamentos de comportamento organizacional*, LTC Editora
- Cordeiro, J., Cunha, P., & Lourenço, A. (2019). *Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo*. III International Forum on Management "Value Creation and Local Heritage". Universidade de Évora.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Manole Ltda.
- Chirinzane, A. L. F. M (2020). *Recrutamento e selecção como processo estratégico para o sucesso organizacional: Estudo de caso do MADER*. Dissertação de mestrado não-publicada. Universidade Politécnica de Moçambique. Maputo
- Chitambo, G. V. T. (2021). *Influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores: um estudo de caso da DPCTI*. Universidade Eduardo Mondlane: Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane
- Cunha,P. Leitão,S. (2011). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 2 ed. Universidade Fernando Pessoa
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante
- Jaca, L., Riquelme (1998). *conflito e negociação*. Madrid: Editora Pirâmide
- Lewin, K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. The Journal of Social Psychology, 10(2).

- Longe, O. (2015). Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: *A Case of Nigerian Manufacturing Firm. Journal of Management and Strategy* Vol.6 N.2.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M., (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M., (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica* (8ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Medeiros, J. B (2019). *Redação Científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas*.(13). Ed. São Paulo: Atlas
- Neto, A. (2005). *Gestão de conflitos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 9ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*. *Psychological Reports*, 44(3, Pt 2), 1323–1344.
- Rahim, M. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Ribeiro, S. G. B. (2019). *O papel do líder na gestão de conflitos no sector público em Angola*. Dissertação: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Pearson
- Salim, C. R., & Ribas, A. L.(2013). *Gestão de Pessoas para concursos*. <Http://alumnus.leya.com.br>
- Smith, N. E., & Timby, B. K. (2005). *Enfermagem médico cirúrgico*. São paulo: Manole.
- Verma, V. K. (1998); *Conflict Management*. From The Project Management Institute Project Management Handbook. Ed: Jeffrey Pinto.
- Vasconcelos, C. E., (2017). *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. (5ª ed., ver., actual. E ampl.). Rio de janeiro: Forense; São Paulo: Método
- Vergara, S. C. (2009). *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso – Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Documentos normativos

- Governo de Moçambique. (2007). *Lei n.º 23/2007 de 1 de Agosto - Lei do Trabalho*. Boletim da República, I Série, n.º 31.

Organização Internacional do Trabalho. (1981). *Convenção n.º 154: Convenção sobre a Negociação Coletiva, 1981*. Disponível em:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_COD E:C154

Anexo A: Credencial emitida pela FACED- UEM

UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

Faculdade de Educação

À
DOM ORIONE
Maputo

N/Refº *777*/FACED/23

Maputo, 18 de Agosto de 2023

CREDENCIAL

Para efeitos de realização de estágio académico do final do curso na vossa instituição esta devidamente credenciada a sra. **Ruth Shelsea Matias Macorreia**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia das organizações na FACED-UEM.

Sendo que o estágio decorrerá no período de Agosto a Novembro do presente ano com uma carga total de 720 horas divididas em horas de actividades na instituição e horas de estudo independente e, nas quartas-feiras, os estudantes tem uma disciplina obrigatória denominada “Seminários Especializados”.

Informar também, que a estudante estará sobre supervisão académica do docente da Faculdade de Educação - *Lic. Joe Chilaule*.

A Directora - Adjunta para Graduação
Nilza A. T. César
Mestre Nilza Auróra Tarcísio César
(Assistente Universitária)



844140558 / 878672530

Av. Julius Nyerere, nº 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 21 493313, Fax.: (+258) 21 493313
Maputo – Moçambique

Apêndice A: Guião de entrevista

Guião de entrevista

Este guião de Entrevista é elaborado no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso. O estudo tem por finalidade a colecta de informações sobre a influência do estilo de liderança na gestão de conflitos na Obra Dom Orione. O mesmo é de carácter meramente académico e está garantida a confidencialidade e os respondentes serão tratados anonimamente.

I. Dados Biográficos

Sexo: Feminino _____ Masculino _____ Idade: 18/35 _____ 36/49 _____ 50/64
 _____ 65 e + _____ Estado civil: Solteiro(a) _____ Casado(a) _____ Divorciado
 (a) _____ Viúvo (a) _____ Tempo de serviço total: _____ anos

II. Habilitação académica/Literária (grau mais elevado adquirido)

Curso Médio _____ Curso Bacharelato _____ Licenciatura _____ Especialização
 _____ Mestrado _____ Doutoramento _____ Pós-doutoramento

Qual a área de formação? _____

III. QUESTÕES DA ENTREVISTA

1. Quais são as características-chave que você associa aos líderes na Obra Dom Orione?
2. Como os líderes na Obra Dom Orione abordam a tomada de decisões e a delegação de responsabilidades?
3. Pode descrever situações específicas em que percebeu diferentes estilos de liderança sendo aplicados na organização?
4. Qual é o nível de comunicação e abertura na organização? Os colaboradores se sentem confortáveis para expressar suas opiniões e preocupações?
5. Quais são as fontes de tensão existente entre os colaboradores?
6. Com que frequência ocorrem conflitos na organização?
7. Que tipos de conflitos são mais comuns na organização?
8. Como a organização aborda conflitos entre os colaboradores?

9. Quais são as principais estratégias ou métodos utilizados pelos líderes para resolver conflitos dentro do Obra Dom Orione?
10. Como os colaboradores se sentem em relação à gestão de conflitos na organização?
Há espaço para rera expressar suas preocupações e resolver os conflitos?