

Análise do Papel da Liderança na Resolução de Conflitos Organizacionais**Analysis of the role of Leadership in Resolving organizational Conflicts****Análisis del papel de la Lideranza en la Resolución de Conflictos organizacionales****Autor:** José Simba Kumenda**Artigo de revisão****RESUMO**

A complexidade do funcionamento das instituições apresenta vários desafios. Faz parte dos desafios das instituições a problemática de resolução de conflitos. Por esta razão que o presente artigo tem por objectivo analisar o papel da liderança no processo de gestão de conflitos nas organizações. Trata-se de uma pesquisa de cunho bibliográfico baseada no levantamento de artigos científicos, livros e diversos documentos que abordam sobre o processo de liderança e gestão de conflitos. Na revisão da literatura foram apresentados conceitos de conflitos, suas categorias, níveis e causas bem como as definições de liderança, seus estilos e teorias. Através dos autores consultados conseguimos perceber que o líder joga um papel fundamental para gerir os conflitos nos diferentes níveis de gestão e essa responsabilidade é partilhada por todos. É importante gerir os conflitos de modo a manter um bom clima laboral.

Palavras-chave: Conflitos; Estilos de liderança; Gestão de conflitos; Liderança.**ABSTRACT**

The complexity of the functioning of institutions presents several challenges. The issue of conflict resolution is part of the challenges faced by institutions. For this reason, this article aims to analyze the role of leadership in the conflict management process in organizations. This is a bibliographical research based on a survey of scientific articles, books and various documents that address the process of leadership and conflict management. In the literature review, conflict concepts, their categories, levels and causes were presented, as well as leadership definitions, styles and theories. Through the authors consulted, we were able to understand that the leader plays a fundamental role in managing conflicts at different levels of management and this responsibility is shared by everyone. It is important to manage conflicts in order to maintain a good working climate.

Keywords: Conflicts; Conflict management; Leadership; Leadership styles.

RESUMEN

La complejidad del funcionamiento de las instituciones presenta varios desafíos. El tema de la resolución de conflictos es parte de los desafíos que enfrentan las instituciones. Por ello, este artículo tiene como objetivo analizar el papel del liderazgo en el proceso de gestión de conflictos en las organizaciones. Se trata de una investigación bibliográfica basada en el levantamiento de artículos científicos, libros y documentos diversos que abordan el proceso de liderazgo y gestión de conflictos. En la revisión de la literatura se presentaron conceptos de conflicto, sus categorías, niveles y causas, así como definiciones, estilos y teorías del liderazgo. A través de los autores consultados pudimos comprender que el líder juega un papel fundamental en la gestión de conflictos en los diferentes niveles de gestión y esta responsabilidad es compartida por todos. Es importante gestionar los conflictos para mantener un buen clima laboral.

Palabras clave: Conflictos; Estilos de liderazgo; Lideranza; Resolución de conflictos.

INTRODUÇÃO

A vida das organizações está imbuída em muitas situações adversas que podem levar ao fracasso dos líderes, e dos colaboradores por falta de um clima laboral ameno. As divergências de ideias têm provocado um clima de tensão entre líderes e os liderados, elas surgem quando há ego e auto estima exagerada, nisto qualquer individuo procura demonstrar as suas qualidades e capacidades individuais em relação aos outros.

Corroborando com o acima exposto, vimos que as organizações actuais registam a falta de cultura de humildade, cooperação, espírito de equipa, desordem, entre outros factores negativos que afectam a dinâmica da convivência social.

O conflito inicia quando uma parte (individuo, grupo ou organização) percebe que a outra parte (individuo, grupo ou organização) frustra ou tenta frustrar um dos seus interesses. A medida que ocorre a mudança, as situações alteram-se e a quantidade e a qualidade dos conflitos tendem a aumentar e a diversificarem-se (Gestoso, 2011).

Quando o gestor ou qualquer membro da instituição, não valoriza a sua função, não reconhece o seu lugar haverá sempre conflitos com outrem. A falta de capacidade de resolver os problemas tem condicionado o melhor funcionamento das organizações. Cada individuo deve ser responsável na manutenção de um ambiente laboral sadio evitando assim complicações,



intrigas, e outros comportamentos negativos que possam gerar conflitos no seio da escola. Baseando-se nesta refelexão, surge a seguinte questão: Que papel joga a equipa de liderança na gestão de conflitos laborais entre os colaboradores?

Desta forma, este trabalho tem por objectivo analisar o papel da liderança no processo de gestão de conflitos nas organizações. De modo particular, pretendemos descrever os níveis e as causas dos conflitos na perspectiva organizacional; identificar os estilos de liderança que favorecem a gestão de conflitos entre os funcionários; e destacar o papel da liderança no processo de gestão de conflitos.

DESENVOLVIMENTO

1.1. Abordagem teórica sobre Conflito

Na abordagem de Reis e Silva (2012), o conflito pode ser entendido como um processo de discórdia entre duas ou mais partes, tanto ao nível do indivíduo como do coletivo, ou seja, indivíduos, grupos, departamentos ou organizações, sustentado pelas suas ações, interações e reações.

Etimologicamente a palavra conflito deriva do Latim “*conflictus*” que significa choque, embate, oposição, confronto; ou do verbo “*confligere*” que significa luta. Tendo em conta a sua dimensão etimológica, o conflito em si se constitui num conjunto de situações menos boa que manipula os princípios de boa organização quer no fórum psicológico, didáctico-pedagógico e social.

Sempre que estivermos perante um conflito, é porque existe divergências de ideias, interesses e motivações que não se aliam ao interesse como do grupo. Na escola por exemplo, sempre que existir conflitos entre os professores e os gestores não se poderá alcançar os objectivos educacionais traçados a nível macroestrutural de modo eficiente.

Conflito é toda a opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. A partir disso, todos os que vivemos em sociedade temos a experiência do conflito (Chrispino, 2007).

Não obstante ao acima exposto pode se confirmar que o conflito surge quando há divergência de ideias e opiniões entre os integrantes de uma determinada organização, ou seja, onde há pessoas haverá sempre conflitos desde que não se consiga resolver as divergências que possam



existir. Daí que é sempre fundamental traçar soluções viáveis para a resolução de conflitos por parte do gestor através de políticas de inclusão.

1.1.2. A existência de conflitos nas relações humanas

Os conflitos estão e sempre estarão na vida dos seres humanos, ou seja, sempre que existir o ajuntamento de duas ou mais pessoas estaremos na presença de conflitos, isto porque, na medida em que o ser humano estabelece relações com as pessoas que o rodeiam vão surgindo situações (divergências de ideias e opiniões, falta de tolerância, falta de dialogo e outras) que se não forem controladas podem causar conflitos

Do mesmo modo, Costa e Matos (2007) defendem que o conflito irá sempre existir por tal ser inerente às relações humanas, na instituição escolar e na relação escola/família. Quer dizer que os conflitos são de natureza humana, pois é o homem que permite para que aconteçam por este ser imperfeito na sua natureza ingloria. Por serem de natureza humana os conflitos trazem consigo consequências desagradáveis se não forem a tempo e horas resolvidos pelos gestores e gestionados da organização.

Nesta perspectiva, Sousa (2014, p. 2) considera que pela natureza sociocultural das escolas e pela diversidade formativa e educacional e alterações nas políticas educativas, para mencionar algumas, as escolas constituem territórios de conflito. Talvez por todas estas razões e por perceberem que é crucial o investimento e o empenho na educação de qualidade.

Nas instituições, por exemplo temos membros de direcção, departamentos, equipas de apoio e outros funcionários. Quando não existe uma definição clara dos objectivos e papéis que cada integrante tem na organização acaba-se se emergindo em conflitos. A este nível pode se concluir que os conflitos estarão sempre presentes em todas as organizações. Com isto, é preponderante ter-se em conta os mecanismos legais por parte dos gestores para a resolução dos diferentes conflitos que possam advir e colocar em risco o bom funcionamento das instituições.

1.1.3. Categoria e níveis dos conflitos

Os conflitos por sua originalidade apresentam uma variedade de categorias podendo encontrar vários autores que fazem uma classificação em função do tempo histórico-social, político-económico e cultural. Nesta perspectiva, os conflitos dentro das organizações, apresentam-se em diferentes categorias tendo em conta a natureza de cada instituição e dos colaboradores que nela fazem parte.



A literatura faz distinção entre dois tipos de conflito que podem ser experienciados por grupos: o conflito de tarefa e o conflito sócio-afectivo. Os mesmos podem surgir de forma separada, em conjunto ou como consequência um do outro, trazendo ao grupo diferentes tipos de efeitos (Dimas, Lourenço e Miguez, 2008).

O conflito de tarefa relaciona-se com as “tarefas” ou objectivos para os quais os grupos trabalham. Para De Dreu e Vianen (2001, *apud* Pais, 2013 p. 4), o conflito de tarefa ocorre quando os membros de um grupo têm diferentes visões, opiniões ou interpretações em torno das tarefas a desempenhar e dos objectivos a atingir.

O sócio-afectivo, tende a relacionar-se com as ligações afectivas criadas entre os diferentes membros do grupo. Da mesma forma, também Dimas, *et al* (2008, p. 15) referem que os conflitos sócio-afectivos envolvem situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade de valores e de atitudes perante a vida.

Já no caso de Moore (1998, *apud* Sousa, 2014, p. 19), apresenta cinco categorias de conflitos:

☞ Conflitos estruturais: ocorrem devido a padrões destrutivos de comportamento; à distribuição desigual de recursos; ao poder e autoridade desiguais; os factores geográficos, físicos e ambientais que impedem a cooperação e a pressões de tempo;

☞ Conflitos de valor: ocorrem por haver diferentes critérios para avaliar ideias e comportamentos e diferentes ideologias;

☞ Conflitos de relacionamento: surgem por causa de emoções fortes, de percepções equivocadas, de falhas de comunicação ou de comportamentos negativos;

☞ Conflitos de interesse: emergem da competição sobre interesses fundamentais, de procedimentos e de interesses psicológicos;

☞ Conflitos quanto aos dados: surgem devido à falta de informação ou à informação errada; pela existência de pontos de vista diferentes, diferentes interpretações dos dados e a procedimentos de avaliação diferentes.

Fazendo comentário das categorias de conflitos anteriormente mencionados pode se dizer que sempre quando há má distribuição dos recursos da organização, falta de diálogo entre gestor e gestionados, critérios de avaliação inadequados, interesses alheios a organização, relação fraca entre os membros da organização os conflitos irão de acontecer naturalmente.

Outrossim, a falta de políticas de inclusão entre os membros da instituição, a falta de espírito de equipa e o não estabelecimento de relações humanas na escola levará de forma compulsiva os líderes e liderados a emergirem em conflitos. E quando isto acontece estamos perante uma fraqueza na organização.

Nesta óptica, a equipa de liderança é chamada a tomar o papel de moderador principal e activo para o tratamento das situações citadas anteriormente. Este papel cinge-se na mediação dos diferentes conflitos ou problemas candentes que a organização enfrenta.

O autor Torrego (2003, apud Sousa 2014, p. 20) advoga cinco temáticas de conflito:

- Conflitos de relação/comunicação que se manifestam, essencialmente, através de lutas, agressões, ofensas ou ameaças;
- Conflitos de interesses/necessidades, em que cada uma das partes luta pelos seus interesses, pelas suas necessidades;
- Conflitos por recursos, em que a oposição se fica a dever à disputa de recursos;
- Conflitos por actividades, em que o antagonismo deriva do desacordo em relação a actividades, tarefas ou trabalhos;
- Conflitos por preferências, crenças, valores, em que a oposição entre as partes advém de diferenças relacionadas com princípios.

Se advoga que estes cinco temáticas de conflitos estão sempre presentes no contexto da escola, principalmente quando se trata da relação entre os membros da direcção escolar.

No caso dos conflitos por comunicação, estes se manifestam quase todos os dias na escola, particularmente nas reuniões, nas assembleias da escola até nos conselhos de nota. Um outro conflito a destacar é aquele gerado pelos recursos que a instituição tem. A pouca partilha ou o mau uso dos recursos da organização leva muitas vezes os colaboradores e os líderes entrarem numa rota de colisão relacional no decurso das suas actividades.

Os conflitos podem apresentar-se em diferentes níveis. Quanto a isso, Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007, apud Pais 2013, p. 2) observam o surgimento de conflitos ao nível intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intraorganizacional, intergrupar e interorganizacional.

- Conflito intrapessoal, podemos referir que este ocorre dentro do indivíduo, podendo “radicar no conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores, predisposições”.



- ❁ Conflito intragrupal, este nível de conflito surge dentro de um pequeno grupo, como por exemplo, um grupo de trabalho, um grupo de alunos ou um grupo de investigação, quando num desses grupos, existem divergências identificadas entre as formas de trabalhar, de pensar, de agir ou de falar dos seus vários elementos.
- ❁ Conflito interpessoal, sabe-se que este ocorre entre indivíduos não constituintes de um grupo.
- ❁ Intraorganizacional, como o próprio nome indica surge dentro de uma organização, abrangendo a generalidade das suas partes.
- ❁ O intergruppal ocorre entre diferentes grupos.
- ❁ Interorganizacional, entre diferentes organizações.

Estes níveis de conflitos devem ser considerados de forma séria pelos líderes, liderados e diferentes funcionários afectos a organização. Conhecendo melhor os níveis dos conflitos ajudará a instituição quando é que estão na presença dos conflitos, como resolve-los e quiçá evita-los de uma forma antecipada.

Não se pode falar dos conflitos institucionais sem nos referenciarmos do processo de liderança que ocorre nas organizações. Os conflitos existem porque há organizações que são constituídas por líderes e liderados com diferentes traços sociais, formas de agir e pensar diferente.

De acordo com Maximiano (2012, p. 195), a liderança é o processo de dirigir acções ou influenciar o comportamento e o pensamento de outras pessoas. Um líder é também uma pessoa que efectivamente orienta os seus empregados para atingir objectivos.

Entender o processo de liderança nas organizações se constitui numa tarefa primordial para se compreender a natureza em que acontece a interacção dos liderados e líderes no referido processo. Daí que, todo processo de liderança deverá ocorrer de formas a garantir a qualidade dos serviços prestados pelas instituições.

A necessidade do líder é extensível a todas as organizações, porque é igualmente comum a todas a existência de objectivos ou metas a atingir. Nesta medida, o conceito de liderança surge hoje, como a capacidade de conduzir, dirigir e/ou capacidade de influenciar os comportamentos dos colaboradores ou de um conjunto de pessoas, com o desiderato de alcançar um objetivo (Ribeiro, 2019, p. 35).

A liderança na sua generalidade obedece um conjunto de características, nomeadamente:



☞ Participação: todo funcionário da escola deve sentir-se parte integrante da liderança escolar;

☞ Comunicação: para melhor eficiência do trabalho é fundamental cultivar uma comunicação horizontal, onde o gestor escola se comunica a tempo e hora os seus professores;

☞ Contextualização: deve se aplicar uma liderança tendo em conta a realidade política, social, cultural e económica do local onde se encontra inserida a escola;

☞ Motivação: motivar continuamente os funcionários criando um clima laboral sadio;

☞ Democratização: fomentar a cultura democrática na instituição escolar e consequentemente partilhar o poder da liderança com todos;

☞ Flexibilização: ter sempre uma abertura entre com os liderados incutindo o espírito de ponderação na tomada de decisões;

☞ Cooperação: deixar com que haja cooperação entre os funcionários com actos que elevam a cultura de ajuda e solidariedade com os demais colegas;

Quando as características acima supracitadas são levadas em consideração poderá se evitar os conflitos dentro da equipa de gestão escolar. A observância destas características depende muito do nível de interacção que existe entre os intervenientes no processo de liderança.

Estilos de liderança aplicadas nas organizações

Os estilos de liderança variam de acordo a realidade de cada organização, os tipos de líderes e liderados que tem e a natureza da missão e objectivos. De uma forma geral podemos destacar três tipos de lideranças peculiares para a gestão de conflitos nas organizações, a saber:

☞ Liderança democrática

Este tipo de liderança refere-se a praticidade de um conjunto de acções baseadas na democracia onde o poder é dado pelo povo e aos governos liderar consoante realidade que o povo apresenta. A liderança democrática busca equacionar a participação activa dos liderados no processo de liderança de uma determinada.

A principal característica deste estilo de liderança é liderar, orientar e encorajar o grupo a participar no processo de tomada de decisões da organização (Cabral, et al., 2015, apud Ndala, 2022), no processo de resolução de problemas, bem como no planeamento e definição de objectivos e outras actividades, de modo a que os subordinados se sintam partes interessadas



na organização, participando no processo dinâmico e na acção social da organização (Veiga e Araújo, 2014, *apud* Ndala, 2022).

Com o modelo de liderança democrática é possível eliminar os conflitos escolares de uma forma antecipada uma vez que a direcção escolar mantém as suas portas abertas perante o diálogo com os funcionários, a valorização das ideias, a manutenção do clima laboral estável, boa comunicação e uma alta cultura organizacional.

Muitas das instituições só se emergem nos conflitos porque em muitos casos o modelo de liderança aplicado para a gestão da escola não condiz com a realidade e talvez descontextualizada.

☛ Liderança autoritária

Conhecida por muitos com uma liderança aplicada nas lides militares, a liderança autoritária ou autocrática trata essencialmente de incremento de um tipo de liderança onde o poder é centralizado na pessoa do líder e a comunicação institucional se mantém na ordem vertical.

No entendimento de Silva (2015), o líder autocrático estabelece orientações sem a participação do grupo, determina as técnicas para a realização de tarefas, e também define tarefas para cada subordinado e determina quem será o seu companheiro de trabalho.

Na liderança autocrática tudo acontece ao contrário do modelo democrático onde existe abertura a todos os funcionários da instituição. Aqui, líder tem a tendência de mandar, agir com autoridade, dá ordens, falta ou pouca cultura de conversão com os membros, e falta de espírito de equipa, o que acaba provocando conflitos com os demais trabalhadores.

A autocracia implica que quanto mais focalizado for um líder na tomada de decisões, mais autoritário será o seu comportamento ou o seu estilo de liderança. Muitas formas de comportamento autocrático incluem prerrogativas de gestão, tais como decisões que dependem da participação ou aprovação (Maximiano, 2012).

A liderança autocrática é um estilo normal para o funcionamento de uma determinada organização mas, para a sua aplicação, deve em primeira instância se conhecer o tipo de organização onde se quer aplicar, o tipo de pessoas e em que momento deve ser aplicado. Assim sendo, é fundamental que os gestores saibam como lidar com este tipo de estilo para de uma maneira eficaz se manter a coesão e cooperação entre os trabalhadores.



Liderança liberal

Já na liderança liberal o líder tem um papel extremamente passivo e inactivo onde na organização cada um faz o que lhe apetece. Este tipo de liderança é considerado por muitos o pior modelo que se pode aplicar na organização escolar e, principalmente, quando se diz respeito a temática de resolução dos conflitos laborais.

Silva (2015, p.4) salienta que o líder do laissez-faire também chamado líder liberal "não impõe regras e não se impõe ao grupo, e conseqüentemente não é respeitado. Os seus seguidores são completamente livres de tomar decisões, quase sem o consultarem".

É um estilo conhecido por muitos como aquele que eleva a máxima de deixa andar, o que é perigoso para uma organização que requer atingir um nível de desenvolvimento acima da média.

Teorias de liderança

A gestão de conflitos na direcção escolar depende muito do tipo de liderança que é aplicada na instituição por parte dos líderes e a referida aplicação dependerá do tipo de pessoas que a organização detém.

Em todo caso, a literatura apresenta um conjunto de abordagens sobre a liderança onde podemos destacar as seguintes:

Abordagem de Traços

Esta abordagem cingiu-se no estudo minucioso das características da pessoa do líder desde do fórum psicológico. Entre as características mais comuns podemos destacar: domínio, controlo, honestidade, etc.

Cunha et al (2007, apud Ribeiro, 2019) referem que são procurados traços físicos, tais como a estatura e a aparência, traços de personalidade, como elevados níveis de autoestima, autoconfiança, estabilidade emocional e outros traços como inteligência, fluência verbal, consideradas aptidões imprescindíveis nos líderes.

Abordagem comportamental

A abordagem comportamental da liderança valoriza o comportamento do líder mediante a avaliação das suas acções. Ou seja, a preocupação desta abordagem passa necessariamente no

estudo das características que o líder apresenta no decurso das suas actividades e as relações que este estabelece com os liderados.

Northouse (2013), refere que estas abordagens são diferentes, na medida em que esta nova abordagem centra-se no que o líder faz, e a anterior focava-se nas características do líder. Sendo que as Teorias Comportamentais referem que o líder pode orientar-se para a realização das tarefas ou orientar-se para as pessoas, privilegiando os relacionamentos entre os envolvidos.

Abordagem contingencial ou situacional

Ao referir-se da abordagem contingencial Ribeiro (2019, p. 45), cimenta que a mesma surge para dar respostas às lacunas apresentadas pela teoria dos traços e pelas teorias comportamentais e procuram associar as características pessoais dos líderes com a situações enfrentadas por estes.

Nesta ordem de ideias, podemos afirmar que a abordagem contingencial se preocupa mais pela sintonia que deve existir entre as características do líder com as situações que fazem parte do dia-a-dia. Daí a necessidade de existir uma boa interacção entre os líderes e os liderados.

Abordagem Integrativa

A finalidade da abordagem integrativa consiste na integração entre os estilos de liderança carismática, transaccional e transformacional. Estes estilos de lideranças surgem em função das mudanças que se registaram nas organizações no âmbito da gestão de pessoas. Ou seja, a valorização do homem como o capital mais importante nas organizações obrigou que se atualizassem os estilos de liderança.

Esta abordagem surge nos anos 80, acrescentando aos estudos sobre a liderança a combinação de outros aspetos que não apenas os pessoais, comportamentais e/ou situacionais, que estiveram presentes nas abordagens que vimos anteriormente. São introduzidos aspetos afetivos e carismáticos da liderança (Ribeiro, 2019, p. 48).

a) Liderança transformacional

A liderança transformacional traz satisfação às pessoas; o líder assume um papel motivador e lidera sua equipe para atingir objetivos que antes não eram possíveis. Um líder carismático é visto como autoconfiante, e um fator chave é transmitir essa mesma autoconfiança aos seus seguidores, assegurando-lhes que eles também são capazes. A gestão visionária é de longo prazo e estabelece metas ainda mais consistentes para o futuro (Quetto *et al.*, s.d, p. 13).



A abordagem da liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, ajuda as organizações atingir os seus objectivos no mercado em que actua através de implementação de estratégias centradas na valorização do capital humano e intelectual.

b) Liderança transaccional

Segundo Carapeto e Fonseca (2006, *apud* Ferreira, 2020) este modelo estipula a necessidade de haver trocas entre o líder e os outros elementos, pretendendo premiar os comportamentos adequados e penalizar os comportamentos inadequados. Com isto, os líderes reagem com comportamentos relacionados ao respeito pelas atitudes e à cessão de gratificação e punições ao nível formal

Este tipo de Liderança tem como ponto de vista central um procedimento ligado ao reconhecimento dos comportamentos alcançados, sendo que as necessidades dos elementos que se encontram abaixo do líder deverão ser satisfeitas e os mesmos terão de realizar as suas próprias tarefas com êxito (Rosinha e Esteves, 2009, *apud* Ferreira, 2020).

O papel da liderança na gestão de conflitos.

Os conflitos quando não bem geridos acaretam consigo várias consequências no funcionamento e desempenho organizacional. É importante que a equipa de liderança tomem mecanismos viáveis para estancar todos os efeitos negativos dos conflitos. Um dos mecanismos pode ser a descentralização do poder, a valorização de todos e o fomento da comunicação.

Entendemos desta forma que os líderes precisam criar um conjunto de estratégias bem delineadas para uma gestão exitosa de conflitos no seio da organização que dirigem e, para que isto aconteça é necessário que exista uma boa cooperação e comunicação com os seus liderados. Neste linha de pensamento, Chiavenato (2010, *apud* Malakowsky e Kassick, 2014 p.108) destaca que,

existem várias formas de administração de conflitos, entre elas: evitação ou fuga: é uma atitude de fuga sobre as reais causas do conflito, evitando e negando a existência de um conflito; acomodação ou suavização: é uma forma de resolver as discordâncias menores, deixando o real motivo do conflito para ser resolvido posteriormente; competição ou comando autoritário: a decisão de resolução é imposta, usando-se o poder ou a autoridade para uma das partes sair vitoriosa; concessão ou acordo: combinando soluções de ambos os lados para resolver o



conflito; e colaboração ou resolução dos problemas: utiliza-se da negociação para reduzir as diferenças de ambos.

Isso que dizer que os conflitos de uma forma geral podem ser geridos ou administrados de modos diferentes dependendo muito das políticas de liderança aplicadas pelo líder. Daí que deve se buscar uma dinâmica na aplicação de certos meios que sirvam de solução de diminuição dos conflitos na liderança.

Mallory (1997, *apud* Malakowsky e Kassick 2014, p. 115) ressalta que em todos os locais existem conflitos, é necessário aprender a administrá-los, convertendo os aspectos negativos do conflito em uma experiência construtiva e positiva.

O ambiente organizacional está continuamente afectado com a presença de situações menos boas que podem provocar os conflitos, entre estas podem se destacar as seguintes: a diversidade de ideias; a fraca relação interpessoal entre os membros no nível estratégico, intermédio e operacional; imposição de regras/normas aos liderados; conflitos de interesse entre os dirigentes e os dirigidos; a má aplicação das leis; o incumprimento das regras previamente estabelecidas; e a incompatibilidade do estilo de liderança aplicada na organização.

Nesta perspectiva, a gestão de conflitos na liderança das organizações deve olhar necessariamente para os aspectos positivos e negativos que os conflitos podem causar. No cômputo da gestão dos conflitos é necessário que se aplique uma liderança baseada na ética e moralização de todos.

Segundo Almeida (1995, *apud* Gaspar e Diogo, 2014, p. 55) consideram que o gestor pode lançar as seguintes estratégias de resolução de conflitos:

A repreensão, consiste em ignorar o conflito ou proibir a sua manifestação. Ignorar o conflito significa proceder como se o desconhecesse (segundo a máxima o tempo resolve). Proibir consiste em impor uma resolução, antecipando-se à disputa entre as partes.

A diluição, é uma estratégia de desactivação do conflito para que as “coisas” se acalmem. Consiste em evitar os problemas de fundo que originaram o conflito e procurar acordos. Usa-se como técnica, a *suavização do conflito* mostrando as partes envolvidas que é muito mais o que as une do que aquilo que as separa; *fazer apelo a valores e objectivos* partilhados pelas partes e que não se conseguem atingir sem cooperação mútua.



A confrontação, é na maior dos casos, a única forma eficaz de lidar com os conflitos. Significa que cada uma das partes identifique e assuma os verdadeiros termos de conflitos, como condição prévia: deve se conhecer o que está na base da discordância entre as partes.

Por outro lado, é fundamental destacar que a existência de conflitos é extremamente importante nas organizações. Malakowsky e Kassick (2014, p. 115) destacam que o conflito é positivo ou negativo conforme a abordagem que lhe é dada: o diálogo, a diversidade e a inovação criam resultados interactivos com o ambiente, favorecendo e lidando com situações e ideias opostas. Vecchio (2008), estabeleceu algumas estratégias utilizadas para o gerenciamento de conflitos nas organizações, entre elas temos:

- Estabelecer regras e procedimentos, possibilitando melhores resultados se for aderido antes do conflito;

- Apelo aos superiores, que decidem qual a melhor forma de atender às necessidades;

- Posições de contacto, formando um elo de comunicação entre grupos; a negociação, utilizando a discussão como forma de interacção; e

- As equipes, que actuam na análise do problema conflitante.

O processo de gestão dos conflitos deve ser uma responsabilidade de todos, pois só assim se poderá chegar a aos objectivos estratégicos planeado. A partir desta perspectiva, tanto os gestores como os distintos colaboradores têm a tarefa manter um bom clima laboral que permitir cooperar no alcance das metas.

Existem outros modelos que podem ajudar a direcção escolar na resolução dos conflitos em qualquer organização principalmente quando se trata na gestão de uma determinada instituição de ensino. A este respeito Rahim (1986), estabelece um modelo onde consta duas dimensões: preocupação consigo próprio e preocupação com os outros. Ao combinar as duas dimensões, produzem-se cinco estilos específicos de lidar com o conflito, nomeadamente:

a) Evitamento (uma baixa preocupação consigo próprio e com os outros): Tenta-se evitar o conflito; pode ser que se adie um assunto até que a altura seja mais apropriada, ou que simplesmente a pessoa se retire de uma situação ameaçadora. É usado quando o problema não tem importância, quando não há uma possibilidade de ganhar, quando se necessita de tempo para recolher mais informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso.



b) Acomodação (uma baixa preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros): Tenta-se minimizar as diferenças e focalizar o esforço de resolução do problema nas coisas comuns às partes afim de satisfazer as preocupações da outra pessoa.

c) Dominação (uma alta preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com os outros): Este estilo está associado com o comando autoritário que reflecte uma preocupação em impor o seu próprio interesse.

d) Concessão Mútua (uma preocupação média consigo próprio e com os outros): É um estilo intermédio em que ambas as pessoas cedem numas coisas para ganhar noutras. Ocorre quando as duas partes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas precisam de chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo.

e) Integração (uma alta preocupação com os outros e consigo próprio): Implica uma assertividade e colaboração entre as partes, ou seja, a troca de informação de uma maneira aberta e honesta, um exame de diferenças com o fim de chegar a um acordo aceitável entre as duas partes. O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos.

Além das estratégias mencionadas anteriormente, podemos destacar outras como:

Fomentar a relação profissional no trabalho

Esta estratégia é importante na resolução dos conflitos na liderança escolar uma vez que trás vários benefícios. O fomento da relação entre os funcionários evitará, obviamente, os conflitos de aproximação-aproximação e afastamento-afastamento.

Formação contínua dos trabalhadores

A falta de políticas claras na liderança escolar sobre a formação contínua dos funcionários pode colocar em causa o bom clima laboral e trazendo conflitos entre os membros. No caso em que quando existe uma oportunidade para o curso de capacitação é necessário que haja a envolvimento de todos sem qualquer distinção. Podem se realizar actividades como: workshops, oficinas metodológicas, seminários de capacitação, palestras, e outras actividades que visam formar o funcionário de forma multidimensional.

Disposição dos recursos (materiais, financeiros e estruturais)

Os recursos de trabalhos têm provocado para situações de conflitos entre os gestores e gestionados. Quando os membros de direcção usam os fundos monetários, os bens materiais para o seu benefício próprio acabam obviamente provocando conflitos e muitos destes não

prestam relatórios sobre a sua actividade financeira. Deve se valorizar os quadros em todos os aspectos dando-lhes condições de trabalho favoráveis para o desempenho das funções que lhes são incumbidos.

Motivação

A motivação é um dos aspectos psicológicos que é fundamental para o estancamento dos conflitos entre os funcionários de uma determina instituição. Quando existe motivação as pessoas conseguem cumprir com as suas tarefas sem quaisquer obrigações. É necessário que os gestores sejam fontes de motivação dos seus gestionados no local de trabalho, caso contrário acabam ser provocadores de conflitos na instituição.

Respeito as diferenças individuais

As organizações actuais apresentam uma multiplicidade de pessoas com forma de pensar diferente, forma de agir diferente, forma de fazer diferente, e ritmos de aprendizagem diferentes. É o mesmo caso de dizer que cada um tem os seus traços personológicas que os distingue dos outros.

Comunicação

A forma como se comunica pode ampliar ou atenuar o nível de conflito. A escolha das palavras a transmitir deve ser ponderada por forma a não gerar desentendimentos no processo de percepção individual do sentido da mensagem. A simples forma de tratamento assume significados diferentes de acordo com o grupo social, podendo ser interpretadas de forma cordial ou hostil (Neves *et al.*, 2015).

A comunicação é um veículo importante pois ajuda os trabalhadores a manter um diálogo para o bom funcionamento. É a aconselhável a aplicação da comunicação horizontal onde o líder se comunica directamente com os liderados de forma democrática e participativa contrariando a comunicação vertical onde o líder dá ordens partindo do topo até a base.

Mediação como estratégia de resolução de conflitos

É necessário priorizar a cultura de mediação de conflitos na direcção escola pois com esta se pode chegar a bom censo entre os implicados. A capacidade de mediação dos conflitos deve ser uma necessidade tanto para os líderes como para os liderados já que isso mostra maturidade e crescimento intelectual. Existem grandes motivos que podem levar os líderes elevar a cultura

de mediação dos conflitos na organização e Porro (2004, apud Monteiro, 2013), aponta os seguintes:

- ☪ A capacitação em resolver conflitos valoriza o tempo;
- ☪ A capacitação em resolver conflitos ensina várias estratégias úteis;
- ☪ A capacitação em resolver conflitos ensina aos alunos consideração e respeito para com os demais;
- ☪ A capacitação em resolver conflitos reduz o estresse;
- ☪ A possibilidade de aplicar as novas técnicas em casa, com familiares e amigos;
- ☪ A capacitação em resolver conflitos que podem contribuir para a prevenção do uso do álcool e de drogas;
- ☪ A possibilidade de sentir a satisfação de estar contribuindo com a paz do mundo. As mediações são sempre positivas para o estancamento dos conflitos entre os pares, uma vez que, isso trás entendimento, valorização dos quadros, respeito mútuo, e eliminação de situações menos boas no local de trabalho.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS

Do ponto de vista metodológico, este trabalho apóia-se numa pesquisa bibliográfica com foco no levantamento de informações necessárias para a compilação da fundamentação teórica concernente a temática da liderança e gestão de conflitos. Serviram como base de apoio deste método a consulta de artigos científicos, livros, dissertações de mestrado e outros documentos que dão suporte a problemática.

Na óptica de Severino (2013, 106), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registo disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Para efectivação da pesquisa, efectou-se o levantamento de obras de diferentes autores que abordam a temática do processo de liderança e gestão de conflitos.



A busca de informações nas bases de dados mencionadas anteriormente foi norteada pela consulta das palavras: liderança, estilos e teorias de liderança, conflitos, níveis e categorias de conflitos e gestão de conflitos.

Considerando os conceitos apresentados na fundamentação teórica entendemos que os conflitos fazem parte do cotidiano organizacional, uma vez que, as organizações são compostas por pessoas que têm formas de pensar, agir e fazer diferentes.

A análise feita através dos autores consultados permite-nos perceber que os conflitos não são de todo um mal para as organizações, já que estimulam a diversidade de ideias entre as pessoas. Essa perspectiva leva-nos a cimentar que os conflitos podem ser positivos quando ajudam promover o diálogo e podem ser negativos quando minam o bom clima laboral bem como as boas relações entre os colaboradores.

Robbins e Judge (2020), alguns conflitos apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; estes são os conflitos funcionais, formas construtivas de conflito. Por outro lado, existem conflitos que atrapalham o desempenho do grupo; são formas destrutivas ou disfuncionais de conflito.

Por outro lado, a liderança posiciona-se como uma ferramenta fundamental para fazer frente aos efeitos negativos dos conflitos. As organizações devem traçar políticas e estratégias viáveis para colmatar possíveis efeitos contraproducentes dos conflitos organizacionais e isso acontece com uma gestão institucional participativa.

Os estilos de liderança apresentados no capítulo da revisão da literatura podem de uma forma eficiente proporcionar a gestão dos conflitos considerando sempre o contexto de cada organização. Estilos como autoritário e democrático são aplicados de acordo com a realidade das organizações em consonância aos objectivos perseguidos.

CONCLUSÃO

A dinâmica das organizações exige políticas e estratégias eficaz para gestão de conflitos no ambiente interno. A envolvimento da liderança é um dos mecanismos viáveis para gerir os conflitos, principalmente aqueles que perigam em grande medida o clima laboral. Os autores consultados apresentam os conflitos como mecanismo de promover a diversidade entre os funcionários. Os conflitos só são negativos quando colocam em causa os relacionamentos sócio-profissionais, a produtividade e o alcance dos objectivos estratégicos de forma exitosa.



O contexto actual obriga as organizações aplicarem estilos de liderança assentes na valorização do homem, sendo este o activo mais importante de qualquer instituição. Um destes estilos é o transformacional que procura em todos os momentos valorizar o homem.

Também, ficou patente que a cultura de mediação é importante para gerir os conflitos. Os gestores podem tomar mecanismos de ponto de vista pedagógico e psicológico para gerir aquelas situações mais graves através da manutenção do diálogo, respeito das diferenças individuais, mediação entre pares, fortalecimento do espírito de equipa, motivação e a confrontação.

Para as investigações futuras é recomendável a consideração das informações trazidas neste trabalho e procurar ainda mais respostas a questão de partida constante na parte introdutória ou ainda realizar uma pesquisa baseada num estudo de caso de uma unidade específica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Costa, M. E.; Matos, P. M. (2007). *Abordagem Sistêmica do Conflito*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chrispino, Á. (2007). *Gestão de conflitos na escola: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação*. São Paulo: Cortez Editora.

Dimas, I. D.; Lourenço, P. R.; Miguez, J. (2008). *Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação*. Psychologica.

Ferreira, C. S. F. (2020). *Os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Relações Humanas Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM)*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional apresentado na Universidade da Madeira.

Gaspar, P; Diogo, F. (2014). *Sociologia da Educação e Administração Escolar*. Coleção Ciências da educação. Plural Editora. Luanda.

Gestoso, J. C. (2011). *História da educação no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Malakowsky, H. F; Kassick, C. (2014). *O conflito no ambiente de trabalho: Um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais*. Instituto de Ciências Sociais. Aplicadas Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo.



- Marras, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Maximiano, C. A. (2012). *Teoria Geral da Administração*. (Edição compacta). São Paulo: Atlas Editora.
- Monteiro, J.; M Martins. (2013). *O Conflito escolar visto pelos alunos – um estudo no concelho da Guarda*. Dissertação de mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory & Practice*. 6th ed. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Neves, J. G.; Garrido, M. V.; Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3a Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ndala, M. L. (2022). *Os Estilos de Liderança no Espaço Escolar: Suas Implicações no Processo de Ensino-Aprendizagem* (Um estudo junto do Colégio nº57 “1º de Dezembro” da cidade do Lubango). Trabalho apresentado para obtenção do Grau de Licenciada no Ensino da Psicologia.
- Pais, S. R. S. (2013). *Gestão de Conflitos, Confiança e Satisfação em Grupos de Trabalho*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações (2º ciclo de estudos).
- Paulo do Nascimento, F. (2016). *Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos*. Livro “Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC”. Brasília: Thesaurus.
- Pedreira, N. N. (2017). *Gestão de Conflito Organizacional: Estratégias de Resolução de Conflito na Marinha de Guerra da Guiné-Bissau*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha. Guiné Bissau. Afeite.
- Pruitt, D. G.; Rubin, J. Z. (1986), *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. A. (1986). *Referent role and styles of handling interpersonal conflict*. *The Journal of Social Psychology*.
- Reis, F. L. Dos R.; Silva, M. J. R. (2012). *Princípios de Gestão* (1a Ed). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.



Ribeiro, S. G. B. (2019). *O papel do líder na gestão de conflitos no Setor Público em Angola*. Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Robbins, S.; Judge, T. (2020). *Comportamento Organizacional*. 18ª. Ed. São Paulo (SP): Pearson Education.

Severino, A. J. (2013). *Metodologia do trabalho científico* [livro-eletrônico]. 1. ed. -- São Paulo, Cortez.

Silva, R. G. (2014). *Avaliação de estilos de liderança e suas relações com as funções executivas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

Sousa, A. C. da S. (2014). *Os conflitos entre alunos e professores*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Educacional. Lisboa.

Quetto, K. S. *et al.* (s.d). *A importância da liderança nas situações conflituosas nas organizações*.

Vecchio, R. P. (2008). *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning.

