



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

Dissertação

A Liderança Escolar e Capacidade Institucional de Gestão de Conflitos Laborais nas Instituições de Ensino Básico: O Caso da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) [2022-2023]

Estudante:

Herma Kátia Mário Momade

Maputo, Abril de 2024

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Dissertação

A Liderança Escolar e Capacidade Institucional de Gestão de Conflitos Laborais nas Instituições de Ensino Básico: O Caso da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) [2022-2023]

Estudante:

Herma Kátia Mário Momade

Docente:

Doutor Octávio José Zimbico

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos finais para a obtenção do grau de mestrado em Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Abril de 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Herma Kátia Mário Momade declaro por minha honra que esta dissertação que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de mestrado em Educação, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição, para a obtenção de qualquer grau. O mesmo é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

Maputo, Abril de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, Mário Ligório Momade (em memória), pois estou convicta de que onde quer que ele esteja se orgulha da filha que me tornei, e em vida tenho certeza de que esse teria sido o ensinamento sobre trilhar a vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus em primeiro lugar, pois, sem ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho.

Aos meus pais, Mário Ligório Momade (*em memória*), e Ofélia Dos Santos Mithe (*em memória*), minha infinita gratidão pelo apoio incondicional, porque sem o seu apoio não teria conseguido completar essa jornada.

Ao meu Supervisor Doutor Octávio José Zimbico, que me guiou durante toda trajectória do Trabalho de Conclusão de Curso, obrigada pela dedicação e tempo despendido em meu auxílio na realização da pesquisa. Especiais agradecimentos a Manuel Guru, Hilária Matavel, Xavier Muchanga, Augusto Guambe e aos demais docentes do curso de Mestrado em Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Ao meu amigo, marido Francisco João Maculuve, muito obrigada pelo apoio e companheirismo durante todo o percurso académico.

As minhas filhas Leila Ibrahim Santana da Costa e Yussra Marta Salomão Massingue, sem vocês, não teria força suficiente para trilhar esse caminho, a vossa existência fez de mim uma mulher firme e corajosa.

Os meus sinceros e profundos agradecimentos a todos que marcaram esta jornada, desde os docentes desta instituição de ensino que com os seus ensinamentos tornaram a minha formação académica possível, aos meus colegas de curso, que assim como eu encerram uma difícil etapa da vida académica.

Lista de Abreviaturas, Acrónimos & Siglas

AA	Assistente Administrativo.
CI	Capacidade Institucional.
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019.</i>
EPCU2	Escola Primária Completa Unidade 2.
ESG1	Ensino Secundário Geral 1.
FACED	Faculdade de Educação.
N	Número de elementos da população.
ONU	Organização das Nações Unidas.
PEA	Processo de Ensino e Aprendizagem.
PF	Professor.
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science.</i>
UEM	Universidade Eduardo Mondlane.
ZIP	Zona de Influência Pedagógica.

Glossário

<i>Laissez-faire</i>	Expressão em francês que pode ser traduzida como “deixa fazer”.
<i>Likert</i>	Escalas usadas em pesquisas, contendo afirmações negativas e positivas.
<i>Software</i>	Traduzido como sistema operacional.
<i>Status quo</i>	Estado actual das coisas.

Lista de figura, ilustração e tabelas

Ilustração 1: Tipos de liderança segundo White e Lippit (1939).....	12
Figura 1: Corte frontal da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1).....	24
Figura 2: Entrada da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1).....	25
Tabela 1: Caracterização sociodemográfica dos participantes	35
Tabela 2: Dados relativos ao processo de gestão de conflitos na EPCU2.....	44
Tabela 3: Dados sobre a Relação entre as estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)	47

Resumo

A presente dissertação teve como objectivo, analisar a relação entre as estratégias de liderança e a capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 no período de 2022-2023. Durante a elaboração, recorreu-se a abordagem de pesquisa mista, através da selecção de uma amostra de 54 participantes, baseado na amostragem casual simples e os dados foram colhidos através do questionário fechado, entrevista semi-estruturada e a observação não-participante, analisados através do *SPSS*, *Microsoft Excel* e a técnica de análise de conteúdo temática e categorial. Os resultados demonstraram que nas principais estratégias de liderança adoptadas na Escola no período em estudo, os participantes consideraram a participação activa dos intervenientes do PEA, capacitação contínua dos colaboradores e partilha da visão pelos gestores com a instituição. Em relação ao processo de gestão de conflitos implementado na Escola Primária Completa Unidade 2, os resultados corroboraram que há uma avaliação negativa dos participantes relativamente a forma como os gestores gerem os conflitos a nível da escola; através das análises estatísticas, foi possível apurar uma média global de (\bar{x} =2,99), (Σ =1,25), demonstrando uma apreciação negativa em relação aos procedimentos usados aquando da gestão de conflitos na escola. No que diz respeito a relação entre estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2, apurou-se que não há uma relação positiva entre as estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na escola. Face a essas conclusões, recomenda-se que exerçam o processo de liderança tendo em conta a estrutura macro da escola, assim como os membros em geral, no intuito de desenvolver estratégias de liderança eficientes, que desenvolvam políticas e procedimentos claros para a gestão de conflitos, promovam a participação activa dos intervenientes do plano estratégico de acção nas decisões e processos da escola, e invistam na capacitação contínua dos colaboradores, fornecendo oportunidades de desenvolvimento profissional, treinamentos e workshops relacionados à gestão de conflitos e liderança.

Palavra –chave: capacidade institucional, estratégias de liderança, gestão de conflitos laborais.

Abstract

The present dissertation aimed to analyze the relationship between leadership strategies and institutional capacity for managing labor conflicts at Completa Primary School Unit 2 during the period of 2022-2023. In the course of this study, a mixed-method research approach was employed, involving the selection of a sample of 54 participants through simple random sampling. Data were collected using closed questionnaires, semi-structured interviews, and non-participant observation, and were analyzed using SPSS, Microsoft Excel, and thematic content analysis technique. The results demonstrated that among the primary leadership strategies adopted at the school during the study period, participants considered active participation of stakeholders in the Education Project, continuous empowerment of employees, and sharing of vision by managers with the institution. Regarding the conflict management process implemented at Completa Primary School Unit 2, the results confirmed that participants had a negative evaluation of how managers handle conflicts at the school level; statistical analysis revealed an overall average of (mean = 2.99), ($\Sigma = 1.25$), indicating a negative appreciation of the procedures used in conflict management at the school. Concerning the relationship between leadership strategies and institutional capacity for managing labor conflicts at Completa Primary School Unit 2, it was found that there is no positive relationship between leadership strategies and institutional capacity for managing labor conflicts at the school. Based on these conclusions, it is recommended that leadership processes take into account the school's macro structure, as well as its members in general, aiming to develop efficient leadership strategies that establish clear policies and procedures for conflict management, promote active participation of stakeholders in strategic action plans in school decisions and processes, and invest in continuous employee empowerment by providing professional development opportunities, training, and workshops related to conflict management and leadership.

Keywords: institutional capacity, leadership strategies, labor dispute management.

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
Lista de Abreviaturas, Acrónimos & Siglas	iv
Glossário	v
Lista de figura, ilustração e tabelas.....	vi
Resumo	vii
Abstract.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Problema de pesquisa.....	3
1.3. Objectivos de pesquisa.....	5
1.4. Perguntas de pesquisa	5
1.5. Relevância da pesquisa	5
1.6. Visão geral dos capítulos	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1. Conceitos básicos.....	7
2.2. Referencial teórico	9
2.3. Os conflitos nas organizações	13
2.3.1. Conceptualização de conflito.....	13
2.3.2. Tipos de conflitos nas organizações	14
2.3.3. Níveis de conflitos	14
2.3.4. Consequências dos conflitos.....	15

2.3.5. Gestão de conflitos nas organizações	16
2.3.6. Negociação.....	17
2.3.7. Mediação.....	17
2.3.8. Elementos essenciais da mediação.....	18
2.3.9. Facilitação	19
2.3.10. Arbitragem	19
2.3.11. Conciliação	20
2.3.12. Acordo.....	20
2.4. Teorias explicativas de conflitos.....	21
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO ESTUDO.....	23
3.1. Descrição do local de estudo.....	23
3.2. Tipo de estudo.....	25
3.2.1. Quanto a abordagem	25
3.2.2. Quanto a natureza	26
3.2.3. Quanto aos objectivos	26
3.2.4. Quanto aos métodos de procedimentos.....	26
3.3. Universo e amostra	28
3.3.1. Universo	28
3.3.2. Amostra.....	28
3.4. Instrumentos de recolha de dados	28
3.4.1. Questionário.....	28
3.4.2. Entrevista semi-estruturada.....	29
3.4.3. Observação.....	30
3.5. Análise de dados	30
3.6. Questões éticas	31
3.7. Limitações do estudo	32

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	34
4.1. Caracterização dos participantes	34
4.2. Categorias de análise de dados	35
4.2.1. Estratégias de liderança adoptadas pelos gestores da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)	36
4.2.2. Processo de gestão de conflitos implementado na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)	44
4.2.3. Relação entre estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)	47
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
5.1. Conclusões	50
5.2. Recomendações.....	51
Referências bibliográficas.....	53
Apêndice I: Termo de consentimento informado	59
Apêndice II: Questionário.....	63
Anexo I: Credencial	70

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A presente pesquisa enquadra-se na área de gestão da educação, inerente a conclusão do mestrado, na Faculdade de Educação (FACED), da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e versa sobre a liderança escolar a capacidade institucional de gestão dos conflitos laborais nas instituições de ensino básico: o caso da Escola Primária Completa Unidade. Foi desenvolvida na Escola Primária Completa Unidade 2 (EPCU 2) (ESG1), localizada na cidade de Maputo, visando analisar o período entre 2022-2023. A necessidade de realização deste estudo surge no âmbito das constatações dos conflitos no contexto das instituições de ensino, gerando uma indagação em relação as estratégias de liderança usadas na resolução das mesmas.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo é constituído pela parte introdutória, onde faz-se menção a contextualização, a formulação do problema, aos objectivos da pesquisa, as perguntas de pesquisa e a justificação. O segundo capítulo compreende a revisão de literatura, onde são discutidos os conceitos centrais referentes ao tema em questão.

O terceiro capítulo compreende a componente metodológica do trabalho, contendo a descrição do local de estudo e todos os detalhes relacionados aos métodos científicos usados na execução da pesquisa. O quarto capítulo é relativo a apresentação e discussão dos dados da pesquisa e no quinto e último, encontra-se a conclusão e as recomendações.

1.1. Contextualização

Segundo o Manual de Resolução de Conflitos da Organização das Nações Unidas-ONU (2011), o conflito é disparidade que surge quando indivíduos ou grupos de pessoas, com o intuito de satisfazer as suas necessidades e interesses, perseguem objectivos que são percebidos como incompatíveis.

De acordo com Robbins (1979) citado por Da Silva (2019), o conflito é um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra vai ou está a afecta-la negativamente em assuntos do seu interesse ou que lhe são particularmente importantes. Nas organizações, Chiavenato (2005, p.391) aponta que o “conflito é um processo de oposição e confronto que

pode ocorrer entre indivíduos, ou grupos, quando as partes exercem poder na busca de metas ou objectivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”.

O interesse pelo assunto em estudo decorre do contínuo contacto mantido com as temáticas sobre liderança e gestão de conflitos nos diferentes níveis de formação profissional na área de gestão educacional.

Nesse percurso académico, predominantemente sobre a educação, foram realizadas diversas leituras sobre as temáticas liderança e gestão de conflitos, entre as quais, o estudo de Pires (2018), no qual afirma que a liderança adoptada numa instituição tem uma forte influência na gestão dos conflitos laborais.

Segundo Chagas (2010), a liderança na gestão dos conflitos laborais, compreende um conjunto de métodos, processos e actividades práticas que visam administrar situações conflituosas nas organizações.

À semelhança das demais organizações, as instituições de ensino enfrentam conflitos laborais entre professores e/ou professores-direcção que, quando mal geridos afectam negativamente o processo ensino e aprendizagem (PEA).

Nisso, a gestão de conflitos laborais em instituições de ensino escolar é uma área crucial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo para educadores, funcionários administrativos e demais colaboradores.

Em primeiro lugar, é essencial compreender os tipos de conflitos que podem surgir em uma instituição de ensino. Os conflitos laborais podem ser de natureza interpessoal, envolvendo diferenças de opinião, personalidades ou estilos de trabalho entre colegas. Podem também ser relacionados a questões estruturais, como distribuição de recursos, políticas institucionais, condições de trabalho ou questões administrativas. Além disso, diferenças culturais, expectativas e objectivos individuais também podem desencadear conflitos.

A nível institucional, os conflitos laborais nas escolas podem ter impactos significativos no clima organizacional e na eficácia geral da instituição. Quando não são adequadamente gerenciados, podem levar à diminuição da moral e da motivação dos funcionários, afectando negativamente o

desempenho dos alunos e a qualidade do ambiente escolar. Portanto, é fundamental adoptar estratégias proactivas para identificar, prevenir e resolver conflitos de maneira construtiva.

O presente trabalho propõe-se a analisar as estratégias de liderança na gestão dos conflitos Laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) entre o período de 2022-2023.

1.2. Problema de pesquisa

Na óptica de Ferreira (2006), os conflitos, de forma incontornável, fazem parte da vida das organizações no geral. As instituições de ensino, em particular, enfrentam conflitos laborais que quando mal geridos afectam os objectivos organizacionais.

Em Moçambique, os conflitos constituem apanágio das organizações, sendo que existe um conjunto de estudos que versam sobre o mesmo. No seu estudo sobre o impacto dos conflitos laborais em Moçambique, Mataruca (2004), considera que mecanismos tem sido incrementados, visando a gestão de conflitos nas organizações moçambicanas. Indo concretamente ao contexto de ensino, Rolo (2008) afirma que os conflitos têm sido frequentes, sendo que os líderes envidam esforços na gestão dos mesmos, e promoção de um ambiente cordial entre os intervenientes.

Estudos mais recentes sobre os conflitos nas organizações no contexto moçambicano são trazidos por Macore (2017), que faz uma análise da gestão de conflitos laborais nas instituições públicas em Moçambique, tendo como referência o Conselho Municipal de Nampula, através do seu estudo, aspectos importantes sobre os paradigmas de gestão de conflitos no seio das instituições públicas são evocadas, com destaque para o local de estudo, igualmente, Timbana (2017), faz referência aos conflitos laborais, através da sua obra “Arbitragem laboral em Moçambique”, destringindo factores importantes no âmbito da gestão de conflito laboral, com enfoque para a ferramenta da arbitragem. Não obstante a existência de alguma literatura sobre os conflitos laborais, vê-se a necessidade de realização de mais estudos sobre a gestão de conflitos laborais em Moçambique, especificamente em instituições escolares, daí que surge a pertinência deste estudo.

De acordo com Pereira e Rebolo (2017), nas instituições de ensino, os conflitos laborais quando mal geridos e/ou resolvidos afectam negativamente o trabalho docente e consequentemente a aprendizagem dos alunos.

A EPCU 2 não tem sido exclusiva em relação a este aspecto, pois, tem enfrentado conflitos laborais entre professores, membros da direcção e/ou entre professores e a direcção. Como colaboradora com mais de cinco anos de trabalho na instituição, tem sido possível verificar a ocorrência frequente de conflitos nas mais diferentes linhas da estrutura organizacional. Entre professores tem-se verificado formação espontânea de grupos defendendo posições diferentes, onde, em alguns casos os constituintes param de trocar impressões e/ou desrespeitam-se e entre os funcionários e os membros da direcção decorrem da divergência de opinião em relação aos procedimentos administrativos e/ou pedagógicos.

Nem sempre os conflitos são prejudiciais, alguns são benéficos, todavia, é necessário que sejam constantemente identificados e eficazmente geridos para que não afectem negativamente os objectivos organizacionais, por isso, Colares (2019) considera que não se deve atribuir uma conotação negativa, independente da sua complexidade, pois, dependendo do modo como é administrado, os conflitos podem ser uma fonte de criatividade, mudança e de maior produtividade para a organização e as pessoas, de uma maneira geral. Por outras palavras, os conflitos podem ser benéficos quando introduzem uma nova dinâmica na organização e prejudiciais quando são associadas a violência, ameaças e desrespeito.

Deste modo, é imprescindível que os conflitos sejam constantemente identificados e geridos, para que os objectivos e metas da organização não sejam afectados. Essa gestão é estreitamente ligada às estratégias de liderança, como se pode apurar na posição de Pires (2018) quando considera que a liderança adoptada numa instituição tem uma forte influência na gestão dos conflitos laborais.

Baseado na premissa anterior, realizar-se-á este estudo, na EPCU 2, de modo a esquadrihar a influência das estratégias de liderança na gestão de conflitos laborais, a ser norteado pela seguinte questão de partida: *Como se estabelece a liderança escolar e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) no período de 2022-2023?*

1.3. Objectivos de pesquisa

1.3.1. Objectivo geral

Analisar a relação entre as estratégias de liderança e a capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) no período de 2022-2023.

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar as estratégias de liderança adoptadas pelos gestores da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1);
- Descrever o processo de gestão de conflitos implementado na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1);
- Aferir a possível relação entre estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1).

1.4. Perguntas de pesquisa

- Quais são as estratégias de liderança adoptadas pelos gestores da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)?
- Como é o processo de gestão de conflitos implementado na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)?
- Qual é a possível relação entre estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)?

1.5. Relevância da pesquisa

Este estudo é importante, pois, com o seu desenvolvimento espera-se que se esclareça de que modo as estratégias de liderança podem contribuir para a gestão dos conflitos laborais nas instituições do ensino.

A adopção de uma liderança adequada que influa na eficaz gestão dos conflitos laborais nas instituições de ensino, contribui para o melhor desempenho dos colaboradores e o consequente alcance das metas e objectivos organizacionais.

O alcance eficaz dos objectivos e metas da instituição, que pode decorrer deste estudo, poderá contribuir para a sociedade, na medida em que os alunos adequadamente formados num bom ambiente de trabalho venham a implementar os conhecimentos adquiridos nas várias áreas de intervenção social.

Para além da contribuição social, tem uma relevância institucional, na medida em que poderá permitir a melhoria das actividades internamente, em particular a melhoria do processo ensino e aprendizagem, e conseqüentemente, a melhoria do aproveitamento pedagógico dos alunos.

É igualmente relevante para a pesquisadora, pois, permite a consolidação dos conhecimentos sobre as técnicas e métodos de pesquisa, a liderança e a gestão de conflitos nas instituições de ensino, constituindo igualmente a base para o alcance do seu nível de mestrado em Educação.

Por fim, tem uma relevância académica, na medida em que poderá servir de referência para a realização de outros estudos científicos relacionados e poderá fornecer mais subsídios à área de gestão da educação, concretamente em temáticas alinhadas a relação entre a liderança e a gestão dos conflitos laborais.

1.6. Visão geral dos capítulos

Em termos de estrutura, a dissertação está organizada em cinco capítulos, nomeadamente: introdução, revisão da literatura, metodologia, apresentação e discussão de dados e conclusão e recomendações.

No capítulo I, a introdução, é feita a contextualização, problematização, objectivos, perguntas de pesquisa e a relevância da pesquisa. No capítulo II, a revisão da literatura, é feita a definição de conceitos básicos e apresentação das discussões teóricas sobre o tema em estudo. O capítulo III reside a metodologia, onde apresenta-se os caminhos percorridos para alcançar o pretendido. O IV capítulo cinge-se na apresentação e discussão dos dados; o V e último capítulo, apresenta as conclusões e recomendações.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será feito o enquadramento teórico da pesquisa em função das principais variáveis do estudo, estratégias de lideranças e gestão de conflitos, igualmente, serão abordadas as teorias que irão nortear o trabalho, assim como a sua discussão de dados, entre elas, o método de administração de conflito de Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (1974). A revisão inclui a definição dos principais conceitos, a discussão teórica dos conteúdos inerentes as estratégias de liderança e conflitos laborais.

2.1. Conceitos básicos

2.1.1. Liderança

É “o processo de influenciar as actividades de um membro ou grupo com o propósito de, deles conseguir esforços que permitam atingir metas numa determinada situação. Relaciona-se, então, algo que é função do líder, dos seguidores ou subordinados e de outras variáveis situacionais” (Bennis, 1996, p.23).

A liderança também pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas para atingir objectivos e metas (Robbins, 2009).

Diante disso, entende-se por liderança, como um processo ou uma capacidade que o líder deve demonstrar no contexto organizacional, de forma a influenciar as pessoas a atingir determinados objectivos.

2.1.2. Estratégias de liderança

De acordo com Minicucci (1995), as estratégias de liderança dizem respeito a um conjunto de acções que visem a influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo da comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas específicas.

“É o conjunto de estratégias relativas a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objectivos em direcção a seus objectivos” (Pires, 2018, p.7).

Baseado nos conceitos apresentados pelos autores, entende-se por estratégias de liderança, ao conjunto de estratégias usadas a fim de influenciar o comportamento de pessoas com propósitos de alcançar objectivos.

2.1.3. Capacidade institucional (CI)

Em estudo amplo sobre CI, Ospina (2002) citado por Carmo e Neri (2017), argumentou que a capacidade institucional diz respeito à capacidade das organizações de absorver responsabilidades, operar com mais eficiência e fortalecer a prestação de contas.

De acordo com Martins, et al. (2014, p.815) as capacidades institucionais referem-se “à estrutura e aos processos organizacionais e administrativos de instituições públicas e privadas que viabilizam objectivos e metas concretizados em sectores, programas e projectos”.

Baseado nas concepções, pode-se definir a capacidade institucional como as funções (tarefas) que as instituições deveriam ter a competência (capacidade) para realizar e os recursos (humanos, técnico e financeiro) e estruturas que as instituições precisam para esse fim.

2.1.4. Conflito

É processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objectivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas (Dubrin, 2006).

Na visão de Oliveira (2007), é também um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objectivos valorizados e, obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas.

Através das definições acima apresentadas, entende-se por conflito, uma oposição entre duas ou mais pessoas, que pode ocorrer em diversos contextos, comprometendo as metas e/ou objectivos.

2.1.5. Gestão de conflitos

O conceito gestão de conflitos é amplamente utilizado nos contextos empresariais e organizacionais para descrever os processos e esforços para gerir as implicações e manifestações negativas de conflito (ONU, 2011).

Na óptica de Figueiredo (2012), a gestão de conflitos consiste assim na escolha e implementação de estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação conflituosa.

De acordo com Bernardino (2013), gerir um conflito, implica resolve-lo no sentido de haver uma reconciliação, trata-se de um multifacetado processo que requer análises sistémicas e multidisciplinares, mas que se rege principalmente por análises individualizadas e muito detalhadas, centradas nas causas base do conflito, com vista a se poder alcançar o enfoque do problema e proporcionar uma cooperação estruturada e focalizada nos principais diferendos entre os contendores.

Em função dos conceitos apresentados, entende-se por gestão de conflitos, a implementação de estratégias que visam a busca pela reconciliação em situação de conflito, incluindo a gestão das suas manifestações negativas.

2.2. Referencial teórico

No referencial teórico, serão exploradas as principais teorias assim como abordagens sobre o conflito; entre as principais teorias/formas de abordagem e administração de conflitos nas organizações, destaca-se o método de Kenneth Thomas e Ralph Kilmann. Outrossim, também existem outras teorias explicativas de conflitos, que se enquadram nos mais diversos âmbitos/ramos de conhecimento, entre elas, a teoria das necessidades de Abraham Maslow, teoria do conflito de interesses, teoria do conflito social, teoria da psicologia do conflito, abordagem tradicional de conflitos e abordagem contemporânea de conflitos.

Segundo Berg (2012), existem várias teorias e/ou maneiras de abordar e administrar conflitos nas organizações, porém, uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de administrar a gestão de conflitos, conforme a seguir:

1. **Competição:** é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir, o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.
2. **Acomodação:** é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o posto da competição, onde ao acomodar-se, a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta, e dócil.
3. **Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois, ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.
4. **Acordo:** é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio-termo.
5. **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde, ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Pela complexidade do método proposto pelos autores Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, a mesma será usada como base teórica para a explicação e/ou estudo dos conflitos a nível da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1).

Não obstante, na óptica de Berg (2012), não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e cada um pode ser apropriado e efectivo em função da situação (teoria de contingência), do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Para salientar, o autor supracitado afirma que nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão, o gestor

precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis.

2.3. Estratégias de liderança

As estratégias de liderança a adoptar numa organização enquadram-se nos diferentes estilos de liderança que podem ser acolhidos pelas organizações. Segundo Chiavenato (2014) e Chiavenato (2016) citando White e Lippit (1939), são estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais os líderes orientam as suas condutas; ainda na visão deste, os estilos de liderança explicam-na por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características pessoais de personalidade de líder, sendo que destacam-se três, o autoritário, liberal (*laissez-faire*) e democrático.

- **Autoritário:** O líder autoritário coloca directrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Têm uma postura essencialmente directiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz (Teixeira, 1998).
- **Democrático:** na visão de Teixeira (1998), o líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos. Todos participam nas decisões. As directrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. Neste tipo de liderança, o grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalha e é o próprio grupo que decide sobre a divisão de tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos de grupo (Teixeira, 1998).
- **Liberal “Laissez-Faire”:** o líder liberal, também denominado de *laissez-faire*, não impõe regras. O líder não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por

parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo (Teixeira, 1998). Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados.

Ilustração 1: Tipos de liderança segundo White e Lippit (1939).

	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisão	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberalidade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual será seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas
Ênfase	Ênfase no líder	Ênfase nos subordinados	Ênfase nos líderes e subordinados

Fonte: Chiavenato (2016) citando White e Lippit (1939).

Teixeira (1998) traz ainda na sua abordagem a descrição de um líder participativo, que Chiavenato (2014) não menciona em sua obra.

- **Participativo:** na visão de Teixeira (1998), o líder participativo envolve uma forte capacidade de preparar e desenvolver pessoas muito mais pela acção conjunta do que pela utilização de processos formais já existentes. Por meio de feedbacks constantes, tanto sobre o desempenho de seus colaboradores quanto de seus resultados e de

comunicação eficaz, o líder participativo envolve a todos em suas metas, planos de trabalho, análise de problemas, decisões, planejamento e execução propriamente dita das tarefas, fazendo com que cada um dê o melhor de si pelo comprometimento e não por obediência às normas, procedimentos ou regras. Em suma, o líder participativo conta com habilidade em persuadir os demais para obter apoio nos planos propostos (Teixeira, 1998).

2.3. Os conflitos nas organizações

2.3.1. Conceptualização de conflito

O termo conflito tem sua raiz etimológica no latim, *conflictos*, que significa desacordo, choque. O vocábulo, na língua portuguesa, expressa “profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes...” (Houaiss, 2012, p. 797).

A definição detalhada de conflito é um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objectivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas. Isso é de fácil visualização nas organizações sejam elas com ou sem fins lucrativos (Dubrin, 2003 apud Júnior, Hammerschmidt & Júnior, 2010).

Para sacramentar a definição anterior, a ONU (2011) define o conflito como as divergências que surgem quando indivíduos ou grupos de pessoas, com o intuito de satisfazer as suas necessidades e interesses, perseguem objectivos que são percebidos como incompatíveis.

Diante das definições apresentadas, entende-se que o conflito é o desacordo que pode surgir entre pessoas ou grupos aquando da sua interacção ou perseguição de metas que são tidas como incompatíveis.

Na outra linha, Robbins (2002), apresenta uma outra concepção do conflito, através das visões tradicional, a visão das relações humanas e a visão interaccionista.

- **Visão tradicional:** uma das visões mais antigas anos 30 e 40, na qual os seus princípios defendem que o conflito deve ser evitado, por indicar disfunção no grupo ou na

organização, logo visto como algo desnecessário e prejudicial, uma vez que as consequências dele eram a violência e a destruição, sendo assim necessário evitá-lo;

- **Visão de relações humanas:** a teoria das relações humanas, anos 40-70 defende que o conflito é natural, uma realidade que não se pode evitar que é natural em qualquer grupo ou organização e este não tem de ser negativo, pode ser mesmo uma força positiva para o aumento da produtividade;
- **Visão interaccionista:** aqui não só surge uma abordagem nova e diferente, mas também avançada sobre a perspectiva de gestão contemporânea de pessoas, no que concerne à definição de conflitos, onde trata o mesmo não como danoso às organizações ou difícil de ser evitado, mas como uma forma de contribuição positiva para a mudança e inovação, ou seja, agora existe a necessidade que os líderes mantenham o nível de conflito gerenciável, não necessitando evitá-los.

2.3.2. Tipos de conflitos nas organizações

Em função dos envolvidos, os conflitos podem ser interpessoal, intragrupal e intergrupais (Elias, 2012), Também, podem ser verticais (entre grupos ou indivíduos de diferentes níveis hierárquicos) ou horizontais (entre indivíduos ou grupos do mesmo nível) (Ikeda, Campomar & Oliveira, 2011, p. 3).

Em função do seu estágio, “o conflito pode ser latente (diferenças em que os envolvidos não entendem que constituem um conflito), incipiente (os envolvidos reconhecem que as diferenças constituem um conflito) ou manifestado (as partes desencadeiam acções específicas ou agressivas para se enfrentarem e superar os pontos em disputa)” (Macucule, 2006, p. 75).

2.3.3. Níveis de conflitos

De acordo com Chiavenato (2008), os conflitos podem ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

1º Nível-Conflito percebido: ele ocorre quando umas das partes percebem e compreendem que há o conflito porque sentem que seus objectivos são diferentes dos objectivos dos outros e que

existe oportunidade para interferência. É o denominado conflito latente, que ambas as partes percebem existir potencialmente uma diferença.

2º Nível-Conflito experienciado: neste conflito ocorrem sentimentos de hostilidades como raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. Ele é chamado também de conflito velado quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

3º Nível-Conflito manifesto: nesta situação o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência activa ou passiva por pelo menos uma das partes. Também chamado de conflito aberto porque se manifesta sem a dissimulação entre as partes envolvidas.

2.3.4. Consequências dos conflitos

A gestão de conflitos tende a crescer dentro das organizações tendo em vista a sua importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham; os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, consequentemente, afectando a lucratividade e rentabilidade da instituição (Júnior, Hammerschmidt & Júnior, 2010).

Dependendo da importância que damos a um conflito, ignorando-o ou reprimindo, ele tende a crescer e se agravar. Porém, quando é reconhecido e as acções correctivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformado numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a busca por resultados mais positivos (Júnior, Hammerschmidt & Júnior, 2010). De acordo com Chiavenato (2004), as consequências do conflito no interior da organização podem ser positivas e negativas. Sendo assim, Da Silva (2019) reforça que, as consequências de um conflito podem ser positivas, voltadas para o crescimento e amadurecimento de um grupo, mas ao mesmo tempo poderão afectar prejudicialmente um grupo. Um termómetro para medir o grau de complexidade do conflito em um grupo, como citado, pode ser funcional ou disfuncional.

- **Consequências funcionais:** contribui para o crescimento do grupo, voltado para as actividades ou processos e nunca para um indivíduo ou relacionamento. Actualmente, torna-se importante no desenvolvimento de uma organização e está presente nas diversidades propostas nas contratações da companhia. Personalidades diferentes com os

mesmos objectivos em comum: o crescimento da organização, melhoria dos processos e desenvolvimento das equipas. A consequência funcional faz com que o grupo cresça e amadureça, trazendo resultados eficazes e optimizações de processos para as organizações. Tendem a ser mais abertos, expressivos e inovadores, carregando também ideias inovadoras que provocam a curiosidade e puxam a fila de outros participantes.

- **Consequências disfuncionais:** não traz benefícios para o grupo, não visa o bem comum da companhia ou grupo, sendo autodestrutivas, visando a chamada “feira de vaidades” onde o egocentrismo fala mais alto. Não é produtivo e o único beneficiado é o próprio ego particular.

2.3.5. Gestão de conflitos nas organizações

Em relação a gestão de conflitos nas organizações, Chiavenato (2004) afirma que uma qualidade importante no gestor é a sua qualidade de gerir conflitos. O gestor tem a sua disposição três abordagens para gerir os conflitos, sendo elas:

- **Abordagem estrutural:** o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflituante poderá ser controlada mais facilmente.
- **Abordagem de processo:** essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira pessoa, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais directa entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.
- **Abordagem mista:** envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo e, pode ser feita através da adopção de regras para a resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adopção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a acção das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar partes dentro da organização, de

forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos.

Por sua vez, a gestão dos conflitos nas organizações pode ser por a) conciliação (tentativa por terceira parte de comunicar separadamente com as partes em disputa), b) negociação (processo voluntário no qual as partes se encontram para chegar a uma resolução mútua e aceitável da disputa) ou c) mediação (assistência duma terceira parte neutra para um processo de mediação) (Macucule, 2006).

2.3.6. Negociação

Negociação é uma tentativa voluntária de resolver os conflitos que surgem devido a necessidades, interesses e objectivos opostos. Trata-se de uma abordagem de resolução de problemas no qual as partes procuram um acordo em lugar de recorrer à força e à violência. Quando as relações são ameaçadas ou deterioraram-se, em presença de forte desconfiança e violência, a negociação como abordagem de resolução de problemas é particularmente difícil, porém a mais apropriada (ONU, 2001).

De acordo com Ury, Brett e Goldberg (1988) citado pela ONU (2001), quando surge um conflito, as partes tentam solucioná-lo através de métodos baseados na força, nos direitos ou nos interesses. Os procedimentos baseados na força determinam quem é mais poderoso, o que implica que é a parte mais poderosa quem determina o resultado. Os procedimentos baseados nos direitos adoptam como referência as leis, normas e valores da organização ou sociedade. Em determinada situação, a decisão é tomada utilizando um conjunto de critérios independentes para determinar a justiça ou quais são as reivindicações mais legítimas. Os procedimentos baseados nos interesses procuram reconciliar as necessidades, desejos e preocupações das partes envolvidas.

2.3.7. Mediação

Mediação é o processo pelo qual uma terceira parte fornece assistência em termos de procedimento para ajudar indivíduos ou grupos em conflito a resolver as suas diferenças. Os processos de mediação variam através do mundo na forma e na filosofia subjacente. Em muitos países ocidentais, o mediador é geralmente uma pessoa independente e imparcial, que não tem

poder de decisão. Em outras sociedades pode ser mais importante que o mediador seja conhecido e respeitado pelas partes em conflito em lugar de ser visto como imparcial (ONU, 2001).

Ainda de acordo com ONU (2001), a mediação é um processo voluntário cujo sucesso está ligado à atribuição do poder de decisão às partes envolvidas no conflito. O mediador estrutura o processo visando criar um ambiente seguro para que as partes discutam o conflito e encontrem soluções que satisfaçam os seus interesses. Normalmente a mediação começa com uma apresentação que inclui, entre outros aspectos, uma descrição do processo e regras básicas que fornecem as diretrizes de comportamento dos participantes. As partes, por sua vez, têm a oportunidade de apresentar a sua perspectiva do conflito. Depois disso é elaborada uma lista de problemas e uma agenda destinada a orientar as partes durante o processo de resolução. A seguir o mediador ajuda as partes a negociar soluções para os problemas identificados. Quando é encontrada uma solução específica, pede-se as partes para confirmar a sua aceitação.

2.3.8. Elementos essenciais da mediação

Segundo a ONU (2001), a mediação distingue-se de outras formas de resolução de conflitos pelos elementos seguintes:

1. O processo é voluntário. As partes não podem ser coagidas à mediação, podendo optar por abandonar o processo a qualquer momento.
2. O mediador deve ser bem aceite por todas as partes envolvidas no processo.
3. O mediador oferece assistência de procedimento e não assistência concreta. Por outras palavras, o mediador controla o processo de resolução do conflito, enquanto o conteúdo é do domínio das partes.
4. O mediador deve permanecer imparcial. Quer dizer, o mediador deve ser capaz de pôr de lado a sua opinião sobre qual deveria ser a solução do conflito. Além disso, o mediador deve ser visto como neutro, no sentido de que não deve estar em posição de beneficiar se o conflito persistir, ou de beneficiar directamente (sob a forma de alguma espécie de compensação) de uma das partes.
5. As potenciais soluções e decisões sobre acordos são determinadas pelas partes em conflito, não pelo mediador. Embora o mediador possa sugerir soluções possíveis, são as partes que

decidem o resultado que melhor satisfará a seus interesses. O mediador não faz o papel de juiz ou de árbitro.

6. A mediação é um método baseado nos interesses, isto é, procura reconciliar os interesses materiais, psicológicos e de procedimento das partes, em lugar de determinar quem tem razão ou é mais poderoso.

Ainda na perspectiva da ONU (2001), as etapas do processo de mediação são: apresentação, descrição de conflito, resolução de problemas e acordo.

2.3.9. Facilitação

É um processo assistido, semelhante à mediação nos seus objectivos; no entanto, os processos facilitados geralmente não respondem a um procedimento rigidamente definido. Neste tipo de processo, o facilitador trabalha com as partes para melhorar a eficácia da comunicação e a capacidade de resolver problemas. O facilitador pode ser um terceiro ou uma pessoa pertencente a um dos grupos que seja capaz de oferecer assistência em termos de procedimento e que consiga abster-se de entrar na essência da discussão (ONU, 2001).

De acordo com Câmara e Almeida (2018), a facilitação é um processo de negociação de conflitos que envolve a presença de um facilitador neutro e imparcial, cujo objectivo é ajudar as partes envolvidas a alcançar uma solução mutuamente satisfatória. O facilitador atua como um intermediário imparcial, criando um ambiente seguro e facilitando a comunicação e o entendimento entre as partes.

2.3.10. Arbitragem

De acordo com a ONU (2001), é uma forma de resolução de disputas na qual uma terceira parte decide o resultado da disputa. Normalmente as partes designam o árbitro que tomará a decisão. A decisão do árbitro pode ser vinculativa ou não vinculativa para as partes, dependendo do acordo realizado antes do início do processo de arbitragem. A arbitragem não vinculativa é frequentemente utilizada para assistir as partes que se encontram num impasse em relação a uma determinada questão. Embora as partes não sejam obrigadas a aceitar o resultado, o peso da decisão do árbitro fornece o estímulo para as partes reconsiderarem as suas opções anteriores.

2.3.11. Conciliação

É uma negociação assistida, pois participa uma terceira entidade (pública ou privada) que auxilia as partes a encontrarem um acordo, de forma consensual, não imposta, o conciliador limita-se a facilitar a comunicação e o relacionamento entre as partes, quer recebendo as propostas dos litigantes, quer potenciando o sucesso das negociações e assistindo as partes na tentativa de obter o acordo, estimulando o diálogo; deste modo, a solução do conflito de interesses que opõe os litigantes é amigável e concertada (ONU, 2001).

Para Câmara e Almeida (2018), a conciliação é um processo de negociação de conflitos em que um terceiro imparcial, o conciliador, intervém para facilitar a comunicação e o entendimento entre as partes envolvidas, auxiliando-as a encontrar uma solução mutuamente satisfatória. O conciliador desempenha um papel activo na busca por um acordo, sugerindo alternativas e auxiliando na construção de propostas.

2.3.12. Acordo

O acordo desempenha um papel essencial na negociação e na gestão de conflitos como uma estratégia para resolver diferenças e alcançar resultados mutuamente satisfatórios. O acordo pode ser definido como um conjunto de ideias comuns e objectivas entre duas ou mais partes, resultado de um processo de negociação e busca por uma posição comum (Lewicki, Barry & Saunders, 2015).

Na negociação, o acordo é o objectivo final, onde as partes envolvidas conseguem chegar a um consenso sobre as questões em disputa. Fisher, Ury e Patton (1991) afirmam que a negociação eficaz busca um acordo aceitável para todas as partes envolvidas, em vez de se concentrar apenas em ganhar ou perder. Portanto, a busca por interesses comuns e a disposição para ceder em certos pontos são elementos fundamentais para a construção de um acordo duradouro.

No processo de negociação, as partes envolvidas podem adoptar diferentes abordagens para chegar a um acordo. A criação de opções criativas e a exploração de interesses subjacentes e necessidades não atendidas são estratégias importantes para encontrar soluções inovadoras e satisfatórias para todas as partes (Lewicki, Barry & Saunders, 2015).

Além disso, o acordo pode ser formal ou informal, dependendo do contexto e das partes envolvidas. Um acordo formal pode ser estabelecido através de leis, contratos ou documentos escritos, enquanto um acordo informal pode ser baseado em entendimentos mútuos e compromissos verbais (Fisher, Ury & Patton, 1991).

2.4. Teorias explicativas de conflitos

De acordo com Câmara e Almeida (2008) e Semíramis (2016), as principais teorias explicativas de conflitos são:

- **Teoria das necessidades de Abraham Maslow:** Abraham Maslow elaborou a teoria da motivação, na qual sustenta que os seres humanos são movidos por necessidades fundamentais e que há uma escala de necessidades que os indivíduos buscam satisfazer ao longo de suas vidas. Para o autor, o pico da pirâmide é inatingível, pois, o ser humano é dinâmico e sempre cria novas aspirações. A teoria da motivação de Maslow, relacionada às diversas necessidades humanas, aplica-se ao estudo de conflitos, porque o que motiva as pessoas envolvidas em um conflito são as suas necessidades que, como vimos, podem ser diversificadas e não expressas.
- **Teoria do conflito de interesses:** Segundo essa teoria, os conflitos surgem devido a interesses opostos entre as partes envolvidas. As diferenças de objetivos, necessidades ou valores podem levar a confrontos.
- **Teoria do conflito social:** Essa teoria enfoca os conflitos como resultado das disparidades de poder e desigualdades sociais. Os conflitos surgem devido à luta por recursos escassos e à busca por mudanças no *status quo*.
- **Teoria da psicologia do conflito:** Essa teoria explora os factores psicológicos subjacentes aos conflitos, como percepções distorcidas, emoções intensas e comportamentos defensivos. Ela destaca a importância da comunicação e da gestão emocional na resolução de conflitos.
- **Abordagem tradicional de conflitos:** A abordagem tradicional de conflitos concentra-se na resolução rápida e eficaz do problema, geralmente com o objectivo de restaurar a ordem e a estabilidade.

- **Abordagem contemporânea:** A abordagem contemporânea de conflitos busca uma compreensão mais profunda das causas subjacentes, das dinâmicas relacionais e dos impactos a longo prazo do conflito. Prioriza soluções colaborativas e sustentáveis.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste capítulo, são apresentados os caminhos, passos, técnicas, e métodos que serão usados para a efectivação do estudo. A apresentação destas técnicas e métodos inclui entre os principais elementos, o modelo de pesquisa a ser seguido, o público-alvo da pesquisa, e as técnicas e instrumentos de colecta de dados.

3.1. Descrição do local de estudo

O ponto inicial que marcou o nascimento da Escola Primária Completa e Secundária Unidade 2 foi o anteprojecto de lei da criação das unidades nos anos logo após a independência, concretamente em 1977, embora a Escola já tenha um historial anterior de funcionamento colonial.

Em 16 de Fevereiro de 1967 foi autorizado por portaria do Ministério da Educação e Cultura o funcionamento. Não possuindo instalações próprias e capazes de abrigar alunos, credenciado e capaz de ministrar as aulas, foi celebrado entre o Estado através da Secretaria de Educação e a Direcção dos Registos notariais, um convénio para que esse Secundário ministrasse as aulas nas suas instalações ou tendas que ora funcionara como uma brigada móvel do Bairro de Nsalene, a partir de 1968 (Plano Estratégico, 2019).

De acordo com Plano Estratégico (2019), os Directores que actuaram na Escola Primária Completa e Secundária Unidade 2, desde a criação como, até o ano de 2021, que antecede a actual Directoria, foram os seguintes professores:

1. Prof. Cossa¹, - 1968 à 1974;
2. Prof. Hermenegildo, 1975;
3. Prof. Saíde- 1976 à 1985;
4. Prof. Gilberto- 1986 à 1991;

¹ Os nomes usados para fazer referência aos Directores da Escola ao longo do tempo são fictícios.

5. Prof Macuane-1991 à 1993;
6. Prof. Ibraimo- 1994 à 2000;
7. Prof. Zélio- 2001 à 2003;
8. Prof. Américo- Janeiro de 2003 à Setembro de 2004;
9. Prof. James- Outubro de 2004 à 2021.

Exerce actualmente a função de Directora desta Unidade de Ensino a professora Palmira, que ocupa o 10º lugar na galeria de directores, que juntamente com o grupo gestor tem a honra e a responsabilidade de levar avante o nome de sucesso e competência na Educação em Maputo, nestes 53 anos de existência da Escola Primária Completa e Secundária Unidade 2 (Plano Estratégico, 2019).

A escola localiza-se na Av.de Moçambique, no Bairro de Nsalene, latitude -25 91 74 83, longitude 32 56 43 173. A Escola possui uma sala de professores, uma secretaria, onde atendem o público, na área administrativa, possui uma sala da Directora, uma sala do Director Adjunto-Pedagógico, 1 Sala da chefe da secretaria, dois armazéns, uma copa, duas casas de banho masculino/feminino. A escola também possui uma reprografia/papelaria e uma lanchonete (Plano Estratégico, 2019).

Figura 1: Corte frontal da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)



Fonte: Capturado pela pesquisadora.

Figura 2: Entrada da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)



Fonte: Capturado pela pesquisadora.

As imagens foram capturadas na escola; a primeira mostra a parte frontal da EPCU 2, concretamente no local onde os alunos são concentrados de modo a entoarem o hino nacional, que por sinal, também é a entrada da Direcção á Escola. Na segunda imagem, é possível visualizar o pátio da EPCU 2, que também é usado como recinto, sendo que os estudantes usam-no para fins de aulas de educação física assim como de recreio, onde na maioria das vezes são desenvolvidas pequenas brincadeiras, como a prática do futebol 11.

3.2. Tipo de estudo

3.2.1. Quanto a abordagem

Quanto a abordagem o estudo agrega duas vertentes, nomeadamente, qualitativa e a quantitativa (mista). A vertente qualitativa decorre do objecto estreitamente ligada a comportamentos e atitudes dos gestores e funcionários da EPCU 2. Esta opção metodológica baseia-se na posição de Marconi e Lakatos (2003), quando considera que os estudos de natureza qualitativa investigam o que está por detrás de certos comportamentos, atitudes e convicções as pessoas.

A vertente quantitativa é, também, uma opção metodológica na medida em que para o tratamento dos dados recorreu-se ao uso de ferramentas estatísticas, através das medidas de tendência

central (média, desvio padrão, máximos e mínimos) demonstrados em tabelas, e todo um conjunto de resultados apresentados por meio do *software* Microsoft Excel, assim como o SPSS.

Esta é uma abordagem vantajosa, na medida em que possibilitou a realização de uma triangulação de métodos ou a facilidade de estudar o mesmo fenómeno de maneiras diferentes.

3.2.2. Quanto a natureza

Quanto a natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, porque objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos; envolve verdades e interesses locais (Gil, 2008).

Os conhecimentos obtidos através desta pesquisa possibilitaram a formulação de novos conhecimentos sobre estratégias de liderança na gestão de conflitos laborais, que poderão ser aplicados nos mais diversos contextos.

3.2.3. Quanto aos objectivos

Relativamente aos objectivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, que na óptica de Gil (2008), tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, isto é, têm como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Esta pesquisa proporcionou mais familiaridade com o tema em estudo, visando o aprimoramento de ideias sobre as estratégias de liderança na gestão dos conflitos, concretamente na EPCU 2.

3.2.4. Quanto aos métodos de procedimentos

Na perspectiva de alcançar os objectivos traçados em torno do tema “a liderança escolar e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na EPCU2 no período de 2022-2023”, a pesquisa teve como suporte a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

- **Pesquisa bibliográfica:** De acordo com Gil (2008), o levantamento bibliográfico permite que se conheça e se analise as principais contribuições teóricas existentes em torno do tema estudo. Para corroborar, Prodanov e Freitas (2013, p. 54) afirmam que “é pesquisa

bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objectivo de colocar o pesquisador em contacto directo com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa”. Este tipo de pesquisa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos.

- **Estudo de caso:** A pesquisa é também designada estudo de caso porque permitiu fazer um estudo profundo e exaustivo dos objectos de investigação, de modo a permitir um conhecimento amplo e detalhado do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados (Gil, 2008). De acordo com Yin (2005, p. 32) citado por Gil (2008), o estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. A pertinência de pautar-se pelo estudo de caso, residiu na necessidade de realização de um estudo profundo e exaustivo das estratégias de liderança na gestão de conflitos, de modo que os conhecimentos sejam usados para aplicação prática.

3.3.Universo e amostra

3.3.1. Universo

“Universo é o somatório dos indivíduos ou elementos, com qualquer característica comum e que estão sujeitos a uma análise estatística, por terem interesse para o estudo” (Pocinho, 2009, p. 11). Neste estudo, o universo é composto pelos 54 elementos da EPCU 2, dos quais, 3 gestores, 39 professores, 6 assistentes administrativos e 6 agentes de serviço.

3.3.2. Amostra

Segundo Martins (2007, p.17), amostra é o “subconjunto retirado da população, que se supõe ser representativo de todas as características da mesma, sobre o qual foi feito o estudo, com objectivo de serem tiradas conclusões validas sobre a população”. A amostra do estudo foi constituída por todos os 54 elementos da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), seleccionados com base no método da amostragem casual simples, que na óptica de Prodanov e Freitas (2013), todos os elementos da população têm igual probabilidade de pertencer à amostra, e todas as possíveis amostras têm também igual probabilidade de ocorrer, isto é, sendo **N** o número de elementos da população e **n** o número de elementos da amostra, cada elemento da população tem probabilidade n/N de pertencer à amostra.

3.4. Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados para o presente estudo foi realizada com recurso ao questionário (fechado), a entrevista, do tipo semi-estruturada e a observação do tipo não-participante.

3.4.1. Questionário

O questionário foi constituído por perguntas fechadas, com as respectivas alternativas, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p.201), “é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito”.

A medição do questionário foi mediante a escala de *Likert*, que segundo Maroco (2007), baseia-se na elaboração de uma lista de frases que manifestem opiniões radicais (claramente positivas ou negativas) em relação à atitude que se está a estudar tendo o cuidado de cobrir as diferentes vertentes que se relacionam com o assunto.

Os autores Gerhardt e Silveira (2009) defendem como vantagens na utilização do questionário, a possibilidade de alcançar um grande número de participantes e desta forma pode-se garantir o anonimato das respostas e sem a influência de opiniões de quem está fazendo a entrevista.

Para fins deste estudo, este instrumento de recolha de dados foi utilizado de modo a abranger maior número de pessoas em um curto espaço de tempo, assim como pela facilidade de resposta que proporciona aos participantes. Com isso, foi elaborado o questionário (vide apêndice II), dividido em duas partes, a primeira, adaptada de Paulino (2012) e o segundo, o questionário de Rahim-ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*) que foi aplicado a todos os elementos seleccionados na amostra.

3.4.2. Entrevista semi-estruturada

Um dos instrumentos que foi adoptado na pesquisa é a entrevista, do tipo semi-estruturada, realizada com recurso a um roteiro de perguntas abertas previamente formuladas. Para Gil (2008, p.109) esta técnica é “bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram”.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que a estudar, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. O uso da entrevista traz benefícios, a participação de todos segmentos da população (analfabetos e alfabetizados), fornecendo maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas (Lakatos & Marconi, 2003).

Nesta pesquisa em concreto, o uso da entrevista mostrou-se pertinente de modo a colher opiniões dos membros da EPCU 2 sobre as estratégias de liderança na gestão de conflitos. Em decorrência disso, foi elaborado um guião de entrevista semi-estruturada (vide o apêndice III), que foi

aplicada a um total de 10 participantes que fazem parte da amostra, entre eles, professores e assistentes administrativos.

3.4.3. Observação

Aquando da realização da pesquisa, também foi adoptado a observação, que é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenómenos que se pretende investigar. A técnica da observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contacto mais próximo com o objecto de estudo (Gerhadrt & Silveira, 2009).

Quanto a tipologia, fez o uso da observação não-participante, que na visão de Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador toma contacto com a comunidade, o grupo ou a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele, não se deixa envolver pelas situações, faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado. O procedimento tem carácter sistemático.

O uso da observação fez-se necessário, de modo a observar o clima organizacional que se instalou na EPCU 2, por forma a verificar como é feita a gestão de conflitos na mesma. Para tal, foi elaborado o protocolo de observação (vide apêndice IV).

3.5. Análise de dados

Os dados foram tratados tendo em conta a abordagem da pesquisa (mista), envolvendo assim, ilações expressas de forma quantitativa e qualitativa. Diante disso, os dados quantitativos foram analisados com recurso ao programa informático *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, pacote 25.0 e o software *Microsoft Excel*; a análise incluiu a descrição das variáveis numéricas, cálculo das frequências absolutas e o cruzamento entre as variáveis; os resultados foram apresentados em forma de tabelas simples, seguido de explicações detalhadas a respeito das variáveis estudadas.

A caracterização do que foi típico no grupo no que concerne as estratégias de liderança e gestão de conflitos foi feita mediante a utilização das medidas de posição (média aritmética, mínimos e máximos), e o grau de semelhança ou diferença entre os participantes em relação aos constructos em estudo foi obtida pela utilização das medidas de dispersão (desvio-padrão).

O cálculo do escore médio de cada factor do questionário das estratégias de liderança e gestão de conflitos obteve-se somando os valores correspondentes aos itens de cada domínio ou factor e dividindo o valor pelo total de itens daquele factor.

Para à determinação da relação entre as variáveis em estudo recorreu-se as medidas de correlação. Considerando que existe grande número de testes de correlação e o uso de cada um deles depende das características dos dados disponíveis. Para que se possa escolher adequadamente um desses testes é necessário conhecer alguns aspectos como o tipo de distribuição (Gil, 2008).

Para a análise dos dados qualitativos foi usada a técnica da análise de conteúdo, em que recorre-se a análise temática e categorial, de modo a transcrever, tabular e categorizar os depoimentos dos entrevistados. É uma técnica que permite o tratamento mais organizado e mais rigoroso ao volume de material empírico contido nas entrevistas semi-estruturadas. Na visão de Bardin (2000), a análise de conteúdo se constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise temática e categorial é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

3.6. Questões éticas

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.45), “a ética em pesquisa, indica a conjunção da conduta e da pesquisa, o que traduz-se como conduta moralmente aceite durante uma pesquisa”. Aquando da realização do estudo, as questões éticas foram observadas. Como o primeiro aspecto, o estudo iniciou após a emissão de um pedido a EJSC, com os devidos detalhes sobre os objectivos do estudo, e os protocolos que lhe são subjacentes. Durante a realização do estudo, assegurou-se aos participantes a liberdade de participação no estudo e desistência em qualquer etapa do mesmo. A participação foi antecedida de uma explicação concisa e clara sobre o

carácter voluntário da participação e decorreu após a assinatura do termo de consentimento livre e informado (vide apêndice I). Garantiu-se o anonimato (a codificação dos nomes e não identificação dos indivíduos que participaram da pesquisa), a confidencialidade (o não uso dos dados da pesquisa para fins pelos quais não são destinados), a autonomia, a beneficência, a não maleficência, a justiça, a vulnerabilidade bem como a privacidade dos participantes em relação a fonte da informação recolhida.

3.7. Limitações do estudo

As principais limitações do estudo são:

- O contexto da pandemia que ainda ameaça o mundo, constituindo um possível factor de atraso aquando da realização do estudo;
- Exiguidade de estudos e obras literárias que abordam a relação entre a liderança e a gestão dos conflitos, sendo que a maioria aborda este assunto de forma separada, sem nenhuma correlação;
- Dificuldade relacionada a aplicação do instrumento, em dois âmbitos, cumprimentos dos protocolos no âmbito da COVID-19, burocracias relacionadas a resposta da instituição.

A superação das limitações foi possível através de um conjunto de esforços empreendidos pela pesquisadora, como:

- Planificação cuidadosa com um cronograma flexível para acomodar possíveis interrupções causadas pela pandemia da COVID-19;
- Adopção de protocolos de segurança para proteger a saúde dos participantes e assim como da pesquisadora;
- Realização de uma revisão sistemática da literatura para abranger pesquisas similares ou complementares ao tema, preenchendo lacunas existentes.
- Exploração de abordagens interdisciplinares e teorias relacionadas para compreender melhor a correlação entre liderança e gestão de conflitos;

- Adaptação do instrumento de pesquisa para versões online² ou por telefone, em situações em que a colecta de dados presenciais mostrou-se dificultosa;
- Diálogo aberto e construtivo com as instituições envolvidas, explicando os benefícios da pesquisa e buscando simplificar procedimentos burocráticos;
- Planificação e execução de experimentação, a fim de garantir a correcta aplicação do instrumento e cumprimento dos protocolos de saúde e segurança.

² Através do link de preenchimento https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdARRUXROFKVvkiRQZeyJjNEw76F_1_ZgZKTJ3a0EFW7xbZaA/viewform?usp=sf_link.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Este capítulo é referente a apresentação e discussão dos dados colhidos com base no questionário. As informações apresentadas foram tidas como relevantes para responder às perguntas investigativas.

4.1. Caracterização dos participantes

Através da tabela 1, os dados dos participantes são distribuídos em função do sexo, isto é, cada uma das variáveis sociodemográficas avaliadas, é taxada em função do sexo dos participantes; diante disso, são colhidos aspectos referentes ao estado civil, idade, grau de escolaridade e tempo de trabalho na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1).

Ao todo, participaram do estudo um total de 54 indivíduos, e quanto ao sexo, podemos observar que há uma diferença significativa entre os participantes. Do total de pessoas, (65%) são do sexo masculino, enquanto (35%) são do oposto. No que diz respeito ao estado civil, é possível observar que a maioria dos participantes é solteira, representando (48%) para homens e (12%) para as mulheres, sendo que apenas (30%) são casados, onde a maioria é representado pelos homens (17%), no entanto com uma diferença ligeira (13%).

Ao analisar a faixa etária, nota-se que o grupo é composto por diferentes faixas etárias. No entanto, observa-se o domínio de participantes com mais de 41 anos de idade, representando um total de 44%, dos quais o sexo masculino constitui a maioria (35%). Em seguida, têm-se a faixa de 31-40 anos de idade, com índices em 22%. Quanto ao nível de escolaridade, a amostra abrange diferentes níveis de formação, destacando-se o nível básico (35%), sendo liderado pelos do sexo masculino (28%), seguido do nível superior (28%), liderado pelo mesmo sexo (15%), como pode ser apurado através da tabela 1:

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica dos participantes

Resposta			Sexo	
			Masculino	Feminino
Estado civil	Solteiro (a)	Contagem	26	12
		% do Total	48%	22%
	Casado (a)	Contagem	9	7
		% do Total	17%	13%
Idade	18-30 anos	Contagem	7	6
		% do Total	13%	11%
	31-40 anos	Contagem	9	8
		% do Total	17%	15%
	41 anos ou mais	Contagem	19	5
		% do Total	35%	9%
Grau de escolaridade	Básico	Contagem	15	4
		% do Total	28%	7%
	Téc/Médio	Contagem	12	8
		% do Total	22%	15%
	Superior	Contagem	8	7
		% do Total	15%	13%
Tempo de trabalho	Entre 1-2 anos	Contagem	8	9
		% do Total	15%	17%
	Entre 3-5 anos	Contagem	7	6
		% do Total	13%	11%
	Mais de 5 anos	Contagem	20	4
		% do Total	37%	7%

Fonte: dados da pesquisa (questionário)

4.2. Categorias de análise de dados

Após a colecta de dados através do questionário fechado dirigida a 54 participantes, entre eles, gestores, professores, assistentes administrativos e agentes de serviço, assim como a entrevista semi-estruturada, dirigida a professores (6) e assistentes administrativos (4). Os dados do questionário são analisados estatisticamente (tamanho da amostra “n”, média dp “ Σ ”, max, min) e as respostas das entrevistas são analisadas pela técnica de análise temática e categorial, onde os respondentes são representados por **PF** (professor) ou **AA** (assistente administrativo), seguido de um número de identificação em função do número de entrevistados (ex, **PF1**, 2,3...). Mediante os objectivos traçados na pesquisa, três categorias de análise são apresentadas.

4.2.1. Estratégias de liderança adoptadas pelos gestores da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)

Para responder a este objectivo, foi direccionada aos participantes, um total de três (3) questões, em que a primeira buscou saber da concepção dos mesmos sobre as estratégias de liderança, a segunda, buscou as principais estratégias de liderança adoptadas entre os anos 2022-2023 pelos gestores da escola e a terceira sobre a eficácia das mesmas.

Em virtude da primeira questão, os colaboradores deixaram ficar suas opiniões em relação a concepção das estratégias de liderança. Foram extraídos alguns aspectos importantes relativos a concepção dos mesmos sobre estratégias de liderança, entre elas:

1. Estratégia de alcance de sucesso: de acordo com os participantes, as estratégias de liderança são mecanismos usados nas organizações para o alcance do sucesso; é através dessas estratégias, que os gestores guiam os seus subordinados para o alcance da missão e a busca da visão da organização. Os discursos que justificam a opinião dos participantes são apresentados á seguir:

***PF2:** Estratégias de liderança são formas de guiar e inspirar outras pessoas rumo a um objectivo comum. É sobre mostrar o caminho, motivar, ouvir e valorizar a equipe, para que todos possam crescer e alcançar sucesso juntos.*

***AA2:** Para mim, estratégias de liderança são como mapas que um líder usa para guiar sua equipe rumo ao sucesso. Essas estratégias envolvem construir relacionamentos sólidos, comunicar-se de forma clara e eficaz, delegar tarefas de maneira justa e promover o crescimento individual e colectivo.*

A liderança é um elemento fundamental no contexto organizacional e está intrinsecamente ligada ao alcance do sucesso. As estratégias de liderança são mecanismos utilizados pelos gestores para guiar e inspirar suas equipes em direcção aos objectivos da organização. Essas estratégias envolvem habilidades de comunicação, motivação, construção de relacionamentos e delegação de tarefas.

Um autor que aborda de forma abrangente as estratégias de liderança é Peter G. Northouse, em sua obra “Liderança: Teoria e Prática”. Northouse (2017) destaca a importância de diferentes abordagens e estilos de liderança, como a liderança transformacional, a liderança situacional e a

liderança servidora. Ele argumenta que as estratégias de liderança eficazes envolvem a capacidade de influenciar e motivar os membros da equipe, estabelecer metas claras, fornecer apoio e feedback, e criar um ambiente de trabalho positivo.

No contexto da discussão apresentada, as estratégias de liderança mencionadas pelos participantes estão alinhadas com a abordagem da liderança transformacional, que se concentra em inspirar e motivar os seguidores para alcançar o sucesso colectivo. Essa abordagem valoriza a comunicação aberta, o estabelecimento de metas desafiadoras, a criação de um clima positivo e o desenvolvimento das habilidades individuais e colectivas.

2. Compartilhar responsabilidades e promover colaboração: na opinião dos participantes, as estratégias de liderança devem ser entendidas como uma forma de compartilhar responsabilidade, por forma a promover a colaboração na organização. Os professores e assistentes administrativos consideram que as estratégias de liderança são recursos usados pelo líder e que visam a promoção do senso de responsabilidade e alto sentido de colaboração no seio da organização. O discurso que justifica estreitamente esta colaboração é apresentado á seguir;

PF4: Não tenho um conceito assim, diria, estabelecido, mas no meu entender (...), liderança é saber como unir as pessoas, compartilhar responsabilidades e promover a colaboração. É sobre ser um exemplo, comunicar-se claramente e ajudar cada membro da equipe a se desenvolver, para que possamos superar desafios e alcançar resultados positivos. Então, as estratégias são os caminhos que o líder deve saber fazer uso para chegar a esses pontos.

A afirmação do participante PF4 sobre a liderança como uma forma de unir pessoas, compartilhar responsabilidades e promover a colaboração está alinhada com o conceito de liderança transformacional. Esse estilo de liderança enfatiza a importância de inspirar e motivar os seguidores, encorajando-os a alcançar objectivos além de suas expectativas, por meio de um forte senso de identificação com a missão e valores da organização.

De acordo com Bass e Riggio (2006), dois autores que estudaram extensivamente a liderança transformacional, essa abordagem de liderança envolve quatro componentes principais:

Idealização da influência: Os líderes transformacionais fornecem um exemplo poderoso e inspirador para os seguidores, servindo como modelos a serem seguidos; entre os principais aspectos dessa modalidade de liderança, destacam-se:

- a) *Estimulação intelectual*: Esses líderes desafiam a equipe a pensar de maneiras novas e criativas, incentivando a inovação e a busca de soluções eficazes.
- b) *Consideração individualizada*: Os líderes transformacionais demonstram empatia e cuidado individual para com seus seguidores, reconhecendo suas necessidades e proporcionando apoio.
- c) *Estabelecimento de metas e visão compartilhada*: Esses líderes comunicam uma visão clara e inspiradora para a organização, incentivando os membros da equipe a se identificarem com os objectivos colectivos.

A estratégia de liderança mencionada pelo participante PF4, que envolve unir pessoas, compartilhar responsabilidades e promover a colaboração, está alinhada com esses quatro componentes da liderança transformacional. Ao unir as pessoas, o líder cria um senso de unidade e pertencimento, promovendo a colaboração. Ao compartilhar responsabilidades, ele envolve os membros da equipe no processo de tomada de decisão e no alcance dos objectivos organizacionais.

Em virtude da segunda questão, os participantes emitiram suas opiniões sobre as principais estratégias de liderança adoptadas na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) no período entre 2022-2023. De acordo com os dados colhidos junto dos participantes as principais estratégias de liderança adoptadas a nível local são:

1. Participação activa dos intervenientes do PEA: com base na opinião dos participantes, uma das principais estratégias adoptadas a nível da EPCU 2 durante os anos 2022-2023 foi a participação activa dos colaboradores. Na opinião destes, a Direcção da Escola, encabeçada pelos gestores (Directora e Director Adjunto-Pedagógico) encaminharam um conjunto de acções que tinham como propósito principal, a participação efectiva dos colaboradores em aspectos importantes da Escola, tal como se pode ler no trecho que segue.

PF2: *Hummm, bem, durante o período de 2022-2023, os gestores da EPCU2 adoptaram a estratégia de liderança da participação activa. Pelo que vi, eles incentivaram a colaboração entre os membros da escola, promoveram reuniões regulares e envolvendo todos nas decisões importantes. Isso criou um senso de propriedade e comprometimento, resultando em maior engajamento e melhores resultados.*

AA4: *Senti uma consideração diferente por todos, porque esse ano participamos em muitas coisas, deram-nos oportunidade de discutir sobre muitos assuntos da escola que realmente eram importantes.*

A estratégia de liderança da participação activa dos intervenientes do Programa Educativo da Escola (PEA), mencionada pelos participantes PF2 e AA4, está alinhada com o conceito de liderança participativa. Segundo Yukl (2010), a liderança participativa envolve a tomada de decisões em conjunto com os colaboradores, compartilhando poder e responsabilidades.

Ao adoptar a estratégia de participação activa, os gestores da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) buscaram envolver os colaboradores em aspectos importantes da escola, como mencionado pelos participantes. Isso inclui promover reuniões regulares e incluir todos os membros da equipe nas decisões relevantes. Essa abordagem cria um senso de propriedade e comprometimento por parte dos colaboradores, levando a um maior engajamento e melhores resultados.

Segundo Carneiro e Meireles (2013), a liderança participativa contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, estimula a criatividade e a inovação, promove o desenvolvimento das competências dos colaboradores e aumenta o sentimento de pertencimento e motivação.

A estratégia de liderança participativa adoptada na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), ao incentivar a participação activa dos colaboradores e proporcionar oportunidades para discutir assuntos importantes, reflecte o reconhecimento da importância de envolver os membros da equipe no processo de tomada de decisão e na planificação das actividades da escola. Essa abordagem pode contribuir para o fortalecimento do comprometimento e engajamento dos colaboradores, resultando em um ambiente escolar mais participativo e propício ao alcance dos objectivos educacionais.

2. Capacitação contínua dos colaboradores: ainda no discurso dos participantes, houve capacitação contínua dos colaboradores, através de programas diversos, como mecanismo de resposta aos projectos estratégicos da Escola. Entre as principais capacitações, destacam-se igualmente, algumas promovidas pela ZIP³, a título de exemplo, destacam-se os programas de inclusão e diversidade, que foram promovidos no ano 2023.

PF1: (...) *mas, uma coisa importante pra mim, é que tive a honra de participar de algumas capacitações que a escola promoveu, então, não posso ficar indiferente e dizer que nada está a ser feito (...); a nossa ZIP também deu algumas formações, por isso acho que pode haver algum trabalho diferente sendo feito que vai nos ajudar de alguma forma.*

PF2: *Ano passado, assim como esse ano, participei de alguns programas bons, que me ajudaram muito como profissional, mas entre eles, destaco os que participei na zona de influência, tivemos por exemplo, um programa sobre género, deficiência e fomos ensinados coisas novas e interessantes.*

AD: *A escola, em particular os gestores da EPCUII investiram na capacitação contínua como estratégia de liderança. Pelo menos ano passado, eles proporcionaram treinamentos e incentivaram a busca por novas habilidades. Essa abordagem fortaleceu os professores e criou um ambiente de crescimento profissional.*

A capacitação contínua dos colaboradores, mencionada pelos participantes PF1, PF2 e AD, é uma estratégia de liderança que busca promover o desenvolvimento profissional e aprimorar as habilidades dos membros da equipe. Essa abordagem reflecte o reconhecimento da importância de investir no crescimento dos colaboradores para alcançar melhores resultados e atender às demandas do ambiente escolar em constante transformação.

De acordo com Tannenbaum e Yukl (1992), a capacitação contínua dos colaboradores é uma prática eficaz de liderança, pois proporciona oportunidades para aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes, aumentando a eficácia individual e colectiva. Essa abordagem fortalece a

³ Zona de Influência Pedagógica; neste caso, a área ou contexto no qual ocorrem interacções e influências educacionais; neste caso concreto, a ZIP localiza-se no distrito de Kamubukwana, na Escola Zedequias Manganhela.

equipe, promove a motivação e o engajamento dos colaboradores e contribui para a melhoria do desempenho organizacional.

Além disso, a capacitação contínua também está alinhada com a perspectiva de aprendizagem organizacional. Segundo Garvin, Edmondson e Gino (2008), a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências são fundamentais para as organizações se adaptarem às mudanças do ambiente externo e se manterem competitivas. Nesse sentido, a promoção de programas de capacitação, como os destacados na zona de influência pedagógica (ZIP), permite que os colaboradores adquiram novos conhecimentos e habilidades relevantes, como os relacionados à inclusão e diversidade mencionados pelos participantes.

Portanto, a adoção da estratégia de capacitação contínua dos colaboradores pela Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), por meio de programas internos e parcerias com a ZIP, evidencia o compromisso da instituição em promover o desenvolvimento profissional e proporcionar aos colaboradores as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios educacionais contemporâneos.

3. Partilha da visão pelos gestores com a instituição: embora com muitas divergências, parte considerável dos participantes consideram que houve partilha da visão da parte dos gestores de topo da escola com os professores. Na opinião destes, os professores foram impingidos a trabalhar em prol do alcance dos objectivos da escola; ademais, estes consideram que os anos em questão foram marcados por saltos minimamente significativos a nível da escola me geral.

PF5: Não posso dizer que foram coisas 100% positivas ou boas que aconteceram, mas temos que ter a cultura de reconhecer os esforços e o que vi, foi uma tentativa de criar e partilhar uma visão clara pra todos que estão na escola. Eles sempre diziam isso, que queriam a escola a trabalhar mutuamente (...), fomos inspirados de forma boa.

PF6: O que pude perceber é que o trabalho da liderança foi baseado em uma visão clara e inspiradora foi um sucesso na escola. A Directora e os que trabalham consigo, conseguiram partilhar a visão da maneira mais simples possível connosco, fazendo com que todos se sentissem alinhados com os objectivos. Isso resultou em um trabalho com propósito e em um desempenho melhor.

A partilha da visão pelos gestores com a instituição, mencionada pelos participantes PF5 e PF6, é uma estratégia de liderança que visa alinhar os membros da equipe em torno de uma visão comum e inspiradora. Essa abordagem busca engajar os colaboradores, proporcionando um propósito compartilhado e promovendo um ambiente de trabalho voltado para o alcance dos objectivos organizacionais.

A literatura sobre liderança destaca a importância da comunicação eficaz da visão por parte dos líderes. De acordo com Davel, Vergara e Vasconcelos (2006), a visão é um elemento central no exercício da liderança e deve ser claramente comunicada aos membros da equipe. Essa comunicação visa fornecer um sentido de direcção e propósito, inspirando e motivando os colaboradores a se empenharem no trabalho em prol dos objectivos organizacionais.

Além disso, Kotter (1996) enfatiza a importância da partilha da visão como uma das etapas fundamentais para o processo de gestão da mudança organizacional. Ao compartilhar a visão com os colaboradores, os gestores possibilitam a compreensão colectiva dos objectivos e facilitam a adesão e o engajamento dos membros da equipe no processo de mudança.

Portanto, os relatos dos participantes indicam que os gestores da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) adoptaram a estratégia de compartilhar a visão de forma clara e inspiradora com os professores. Isso criou um ambiente no qual os colaboradores se sentiram alinhados com os objectivos da escola e motivados a trabalhar em prol do seu alcance. Essa abordagem contribuiu para o desenvolvimento de um senso de propósito compartilhado e para um desempenho melhor na instituição.

Em virtude da terceira questão, os participantes emitiram suas opiniões sobre a eficácia das estratégias de liderança adoptadas na EPCU2; em geral, os feedbacks não são positivos, no entanto, os colaboradores valorizam o esforço empreendido pela Escola na tentativa de melhoria de determinados aspectos. Entre os aspectos avaliados positivamente, destacaram-se através dos seguintes discursos:

PF3: *Apesar de muita coisa que não corre e não foi muito eficiente a meu ver, bem, penso que a estratégia de desenvolvimento que estão a tentar colocar na escola, mostra o trabalho que estão a fazer (...), o trabalho está a ser muito eficaz, porque estamos a aprender e eu digo que aprendemos muito durante esses*

anos, e esse 2023 que ainda está na metade, tivemos muita coisa diferente. Eles investiram na melhoria das habilidades e conhecimentos dos professores, o que fez com que a equipe se tornasse mais capaz de lidar com os desafios e encontrar soluções inovadoras (...)

PF6: *Com certa que foram eficientes, não podemos negar isso, vejo muitas mudanças na escola, é isso...*

AD3: *Pra mim, as estratégias de liderança adoptadas pelos gestores funcionaram muito bem. Eles envolveram quase todos nas decisões importantes, o que fez com que todos se sentissem responsáveis e trabalhassem melhor juntos. E digo mais, como um professor que está aqui faz muito tempo, talvez um dos mais antigos, os resultados foram mais produtividade e sucesso. A comunicação aberta e transparente dos gestores da EPCUII foi ótima. Todos que trabalham na Direcção ou os meus colegas professores estavam sempre bem informados sobre as decisões e direcções da organização. Isso criou um ambiente de trabalho mais colaborativo e fez com que todos trabalhassem melhor em conjunto.*

Os participantes apresentaram opiniões mistas em relação à eficácia das estratégias de liderança adoptadas na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1). Embora existam alguns aspectos que não foram considerados eficientes, os colaboradores reconhecem o esforço empreendido pela escola na busca por melhorias.

No primeiro depoimento citado, o participante PF3 destaca o trabalho eficaz realizado pela escola no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos professores. Segundo ele, essa estratégia resultou em aprendizado significativo e na capacidade da equipe de lidar com desafios e encontrar soluções inovadoras. Essa perspectiva evidencia a valorização dos investimentos realizados na capacitação dos colaboradores e a percepção de resultados positivos decorrentes dessas acções.

Já o participante PF6 reconhece que houve eficiência nas estratégias adoptadas, mencionando a ocorrência de mudanças significativas na escola. Embora não tenha fornecido detalhes específicos, o seu comentário sugere que as estratégias de liderança implementadas tiveram um impacto positivo na instituição.

No terceiro depoimento, o participante AD3 expressa uma visão bastante positiva em relação às estratégias de liderança adoptadas na EPCU2. Ele destaca o envolvimento dos colaboradores nas decisões importantes, o que gerou um sentimento de responsabilidade e um trabalho mais colaborativo. Além disso, o participante ressalta a comunicação aberta e transparente dos gestores como um elemento-chave para a eficácia das estratégias adoptadas.

Embora esses depoimentos representem as percepções dos participantes, é importante ressaltar que a avaliação da eficácia das estratégias de liderança é subjectiva e pode variar entre os indivíduos. Além disso, para uma análise mais aprofundada sobre a efectividade das estratégias de liderança na EPCU2, seria necessário considerar outros elementos, como indicadores de desempenho e resultados objectivos.

4.2.2. Processo de gestão de conflitos implementado na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)

Os resultados a seguir, (média, moda, desvio padrão, mínimo e máximo) foram obtidos através da aplicação do questionário adaptado de Paulino (2012). Um resultado médio mais alto corresponde a uma percepção de concordância em relação ao evento (escala varia de 1- Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente).

Tabela 2: Dados relativos ao processo de gestão de conflitos na EPCU2

Factores	n	\bar{x}	Σ	Min	Max
Factor XVIII: Os gestores procuram suavizar as discordâncias	54	3.26	1,57	1	5
Factor XIX: Os gestores cedem um pouco para receber algo em troca	54	2.72	0,81	1	5
Factor XX: Os gestores exprimem claramente o seu ponto de vista	54	2.83	1,31	1	5
Factor XXI: Os gestores ignoram o conflito	54	3.09	1,57	1	5
Factor XXII: Os gestores impõem a sua solução	54	3.22	1,18	1	5
Factor XXIII: Os gestores colocam sempre em primeiro lugar os objectivos comuns	54	3.24	1,15	1	5

Factor XXIV: Os gestores tomam em consideração ambos os lados do problema	54	3,20	1,23	1	5
Média global	54	2,99	1,25	1	4,96

Fonte: dados da pesquisa (questionário)

Como ponto de partida, é importante considerar que dos 24 factores avaliados, um total de 19 apresenta afirmações positivas, sendo que, apenas 5 apresentam afirmações negativas. Diante disso, a interpretação que se pode ter para cada um dos factores, quer positivo ou negativo é a mesma, na medida em que os participantes apenas deixaram a sua opinião sobre ou não a concordância com as mesmas.

Com base na avaliação levada a cabo na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), os dados demonstraram que a média global das respostas corresponde a ($\bar{x}=2,99$), ($\Sigma=1,25$), o que pode ser traduzido como discordância dos participantes em relação as afirmações inerentes ao processo de gestão de conflitos. Através da média global, podemos entender que os participantes efectuam uma avaliação negativa dos processos de gestão de conflitos implementados na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), com destaque para alguns pontos, em que a avaliação foi meramente negativa, como os factores XII-os gestores procuram não se envolver e XIII-os gestores retiram-se da situação, com médias entre **2,4** e **2,39** respectivamente.

Os factores com as médias mais altas são, X-os gestores procuram uma solução intermédia ($\bar{x}=3,57$), factor VII: os gestores procuram não se envolver ($\bar{x}=3,44$), VI-os gestores enfrentam abertamente a questão ($\bar{x}=3,43$).

Em geral, os dados demonstram que não houve médias abaixo de **2** (discordâncias totais), em cada um dos factores, sendo que a média das respostas dos participantes em cada um dos factores parte de **2,3** (raramente), apontando uma progressão para a razoabilidade (algumas vezes).

Para sustentar essa interpretação, podemos recorrer a alguns autores clássicos da administração pública. Por exemplo, o sociólogo Max Weber através da sua obra “A teoria de uma organização económica e social” (1947), aborda a importância da liderança e da gestão eficaz nas organizações burocráticas. Weber destaca que a liderança deve ser baseada em critérios racionais

e objectivos, visando alcançar os objectivos organizacionais de forma eficiente. Se os gestores da escola estão evitando se envolver ou se retirando das situações de conflito, isso pode indicar uma falha na aplicação dos princípios de liderança propostos por Weber.

Outro autor relevante é Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna. Drucker enfatiza a importância da liderança responsável e do enfrentamento aberto dos desafios organizacionais. Ele argumenta que os líderes devem estar activamente envolvidos na resolução de conflitos e na busca de soluções intermediárias para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Drucker, 1999).

Mediante os dados observados a nível local, foi possível apurar parte das relações extraídas com base no questionário; foi possível constatar uma liderança bastante fechada e tímida em relação a abordagem de conflitos.

Sistematizando, as observações realizadas na escola permitiu apurar que os conflitos ocorrem, sendo que isto acontece de diversas formas, entre professores, professores-membros da Direcção e membros da Direcção-gestores (Directora e Director Adjunto-Pedagógico). Os principais conflitos⁴ que ocorrem entre os colaboradores a nível local, são, conflito de relações, que de acordo com ONU (2011), caracteriza-se pela interdependência, emoções intensas, diferenças de perspectivas, comunicação ineficaz, a continuidade, impacto nas relações, entre outros. Esta modalidade de conflito pode envolver desavença entre professores, por questões pessoais, desentendimentos por conta de assuntos paralelos a questões laborais, assim como entre os demais membros da escola.

Uma outra forma de conflito muito frequente a nível local está relacionada a divergência de percepções decorrentes de processos de comunicação entre os membros da escola; numa ocasião, foi possível assistir uma leve desavença entre os professores por conta de uma divergência de ponto de vista em relação a situação de um determinado aluno. Geralmente, este tipo de conflito é denominado por Moore (1996) citado por ONU (2011), como conflito de dados ou de informações, que envolve a falta de informação e a informação errónea, assim como pontos de vista diferentes sobre os dados que são relevantes, a interpretação desses dados e como é feita a avaliação.

⁴ Vide a grelha de observação constante no apêndice IV para mais detalhes sobre os dados observados.

4.2.3. Relação entre estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)

Tabela 3: Dados sobre a relação entre as estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1)

Factores	n	\bar{x}	Σ	Mín	Max
Factor I: Os gestores utilizam estratégias eficazes para lidar com conflitos no ambiente de trabalho	54	2.06	0.84	1	4
Factor VIII: Os gestores adoptam uma abordagem imparcial ao resolver conflitos entre os membros da equipe	54	2.28	0.86	1	4
Factor IX: Os gestores procuram entender as diferentes perspectivas envolvidas em um conflito antes de tomar uma decisão	54	2.30	0.91	1	4
Factor X: Os gestores buscam soluções de longo prazo para resolver conflitos, em vez de soluções temporárias ou paliativas	54	2.17	0.94	1	4
Média Global	54	2,18	0,88	1	4

Fonte: dados da pesquisa (questionário)

Como ponto de partida, é importante considerar que dos 10 factores avaliados, todos apresentam afirmações positivas. Diante disso, a avaliação levada a cabo na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) concernente a relação entre estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais demonstra que não há correlação significativa entre as variáveis, isto é, os dados demonstraram que a média global das respostas corresponde a ($\bar{x}=2,18$), ($\Sigma=0,88$), o que pode ser traduzido como discordância dos participantes em relação as afirmações inerentes a relação entre as estratégias de liderança e o processo e/ou a capacidade institucional de gestão de conflitos.

Através da média global, podemos entender peremptoriamente que não há existe uma relação positiva entre as estratégias de liderança adoptadas a nível local e os processos de gestão de conflitos com destaque para alguns pontos, em que a avaliação foi meramente negativa, sendo que em todos os pontos a avaliação foi negativo, isto é, não tendeu para 3 (algumas vezes), onde os valores mais baixos foram nos factores **II**-Os gestores encorajam abertamente a resolução de conflitos de forma construtiva, **I**- Os gestores utilizam estratégias eficazes para lidar com conflitos no ambiente de trabalho e **III**-Os gestores assumem a responsabilidade de mediar e resolver conflitos entre membros da escola, com médias entre **1,74**, **2,06** e **2,04**, respectivamente.

Em geral, os dados demonstram que houve médias abaixo de **2** (discordâncias totais), em pelo menos um factor (II), sendo que a média global das respostas (2,18) não apontam para progressão a nível de razoabilidade.

Com base nos dados apresentados, podemos inferir que a pesquisa realizada na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) indica a existência de uma falta de correlação significativa entre as estratégias de liderança adoptadas localmente e a capacidade institucional de gestão de conflitos. As respostas dos participantes demonstraram discordância em relação às afirmações sobre a relação entre liderança e gestão de conflitos, o que indica uma percepção negativa por parte dos indivíduos envolvidos.

Segundo Freitas e Souza (2015), em seu livro “Gestão de Conflitos na Escola: Desafios e Possibilidades”, a liderança desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente propício à resolução construtiva de conflitos nas instituições de ensino. Os líderes educacionais devem estimular o diálogo, a colaboração e a mediação adequada entre os membros da comunidade escolar. No entanto, os dados da pesquisa indicam uma discordância em relação às estratégias adoptadas pelos gestores da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), o que sugere uma lacuna na implementação dessas práticas de liderança.

Além disso, Azambuja e Limongi-França (2009), em seu artigo “Liderança e Gestão de Conflitos: Um Estudo em Escolas Públicas”, destacam a importância da liderança transformacional, caracterizada por estilos participativos e inspiradores, na promoção de uma gestão eficaz dos conflitos no ambiente escolar. Essa abordagem de liderança está associada a uma maior capacidade de lidar com os conflitos e buscar soluções construtivas. No entanto, os

resultados da pesquisa na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) indicam uma avaliação negativa das estratégias de liderança adotadas, sugerindo uma falta de aplicação de abordagens transformacionais e participativas.

Essas referências contribuem para fundamentar a análise dos dados da pesquisa, indicando que a discordância das respostas dos participantes em relação à relação entre liderança e gestão de conflitos na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) pode estar relacionada a uma falta de implementação de estratégias eficazes de liderança, incluindo a promoção da resolução construtiva de conflitos e o uso de abordagens transformacionais. Essa lacuna na liderança pode impactar negativamente a capacidade institucional de gestão de conflitos na escola.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

A presente dissertação teve como o tema, análise da relação entre as estratégias de liderança adoptadas e a capacidade institucional de gestão dos conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) [2022-2023], e tinha como o foco, analisar a relação entre as estratégias de liderança e a capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) no período de 2022-2023. Para a prossecução, recorreu-se a abordagem de pesquisa mista, contando com 54 participantes, entre eles, professores, gestores, agentes de serviços e assistentes administrativos.

Para o alcance do objectivo geral, iniciou-se por diagnosticar as estratégias de liderança adoptadas pelos gestores da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), tendo como ponto de partida, a busca pela concepção dos colaboradores da escola sobre estratégias de liderança, onde os resultados demonstraram que visualizam-na como estratégia de alcance de sucesso, como a capacidade de partilhar responsabilidades e promover colaboração. Pesquisando-sobre as principais estratégias de liderança adoptadas na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) no período entre 2022-2023, os participantes consideraram a participação activa dos intervenientes do PEA, capacitação contínua dos colaboradores e partilha da visão pelos gestores com a instituição.

Em seguida, investigou-se o processo de gestão de conflitos implementado na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), onde os resultados corroboraram que há uma avaliação negativa dos participantes relativamente a forma como os gestores gerem os conflitos a nível da escola; através das análises estatísticas, foi possível apurar uma média global de ($\bar{x}=2,9$), ($\sigma=1,25$), demonstrando uma apreciação negativa em relação aos procedimentos usados aquando da gestão de conflitos na escola.

Por fim, buscou-se aferir a possível relação entre estratégias de liderança e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), onde apurou-se que não há uma relação positiva entre as estratégias de liderança e

capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na escola. Em palavras simples, através da média global ($\bar{x}=2,18$), ($\Sigma=0,88$), da avaliação feita aos participantes, concluiu-se de forma genérica que não há possível relação positiva entre a forma (estratégias de liderança) como os gestores se posicionam diante dos conflitos, demonstrando assim, uma capacidade institucional limitada no que diz respeito a gestão de conflitos.

A partir dos resultados, foi possível responder a pergunta de partida, onde constatou-se que se estabelece uma relação negativa entre as estratégias de liderança adoptadas e a capacidade institucional de gestão de conflitos na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1), no período de 2022 a 2023. Ademais, através do estudo foi possível perseguir cada um dos objectivos perseguidos, tendo-se chegado aos resultados, que, por sua vez, permitiram responder a cada uma das perguntas de pesquisa levantadas.

5.2. Recomendações

Mediante os resultados alcançados após a efectivação do trabalho, ficam as seguintes recomendações a Direcção da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1):

- Exercer o processo de liderança tendo em conta a estrutura macro da escola, assim como os membros em geral, no intuito de desenvolver estratégias de liderança eficientes, por um lado para a gestão efectiva dos mesmos, por outro, tendo em conta a diversidade de conflito que pode surgir;
- Desenvolver políticas e procedimentos claros para a gestão de conflitos, estabelecendo directrizes que possam ser seguidas de forma consistente por todos os envolvidos;
- Promover a participação activa dos intervenientes do plano estratégico de acção nas decisões e processos da escola, incentivando um ambiente colaborativo e participativo;
- Investir na capacitação contínua dos colaboradores, fornecendo oportunidades de desenvolvimento profissional, treinamentos e workshops relacionados à gestão de conflitos e liderança;

- Estabelecer canais de comunicação abertos e eficazes, encorajando a expressão de opiniões e preocupações dos colaboradores, para garantir que seus pontos de vista sejam levados em consideração durante a gestão de conflitos;
- Promover uma cultura de respeito e confiança, criando um ambiente seguro onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas preocupações e resolver conflitos de forma construtiva;
- Incentivar a mediação e o diálogo como métodos preferenciais para a resolução de conflitos, capacitando gestores e colaboradores com habilidades de comunicação e negociação;
- Implementar estratégias de liderança que promovam a delegação de responsabilidades e a autonomia dos colaboradores, permitindo-lhes tomar decisões e resolver conflitos em seus respectivos domínios de actuação;
- Fomentar a construção de uma visão compartilhada entre gestores e colaboradores, alinhando as metas e objectivos da escola, para criar um senso de propósito comum e facilitar a gestão de conflitos;
- Estabelecer um sistema de feedback regular, proporcionando oportunidades para os colaboradores expressarem suas preocupações, sugestões e avaliações sobre a gestão de conflitos na escola;
- Monitorar e avaliar continuamente os processos de gestão de conflitos, buscando identificar áreas de melhoria e implementar as acções correctivas necessárias para aprimorar a capacidade institucional de lidar com conflitos.

Referências bibliográficas

- Azambuja, E. B., & Limongi-França, A. C. (2009). Liderança e gestão de conflitos: Um estudo em escolas públicas. *Revista de Administração Pública*, 43(6), 1313-1337. Brasília.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology Press.
- Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Coimbra: Edições 70.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia*. Curitiba: Juruá.
- Bernardino, L. M. B. (2013). A Gestão De Conflitos e a Conflitualidade em África uma Problemática atemporal. *Revista de Investigação sobre Ética Aplicada (CISEA)*, 4(4), 163-212. Maputo.
- Burbridge, R. & Burbridge, M. A. (2012). *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva.
- Câmara, C., & Almeida, L.S. (2008). *Psicologia do Conflito e da Negociação*. Lisboa: RH Editora.
- Carmo, H. M. O. & Neri, A. S. C. (2017). *Capacidades institucionais: do conceito à aplicação*. Belém: Universidade Federal do Pará.
- Carneiro, A. L., & Meireles, A. F. (2013). Liderança Participativa: Um Estudo Exploratório em Organizações do Distrito Federal. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(1), 143-165. Rio de Janeiro.
- Chagas, S. P. Q. (2010). *O papel do líder na gestão dos conflitos*. Associação Brasileira de Recursos Humanos.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. (2ª Ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2016). *Introdução à teoria geral da administração*. (9ª Ed). Elsevier.
- Colares, L. (2019). *Estágios e administração de conflitos*. Revista Pensamento & Realidade. Belo Horizonte.
- Da Silva, L. S. V. (2019). *Gestão de conflitos e técnicas de negociação*. Curitiba: Uniasselvi.
- Davel, E., Vergara, S. C., & Vasconcelos, F. C. (2006). *Gestão com pessoas e subjectividade*. São Paulo: Atlas.
- Dubrin, A. J. (2006). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Elias, L. (2012). *A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC*. Coleção Gestão da Saúde Pública – Volume 8. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Fernandes, R. F. (2010). Liderança e motivação nas organizações: Conceitos e teorias relevantes. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 2(1), 107-130. Santa Catarina.
- Ferreira, R.R. (2006). *Os conflitos nas organizações contemporâneas*. Minas Gerais: Faculdades Unidas do Norte de Minas – FUNORTE.
- Figueiredo, L. J. L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Viseu: Universidade Católica Portuguesa.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Imago Editora.

Freitas, M. G. B. de, & Souza, O. B. de. (2015). *Gestão de conflitos na escola: Desafios e possibilidades*. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Learning in organizations. Annual Review of Psychology*. Cambridge: Harvard University.

Gerhardt, T. E & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª Ed). Editora Atlas S.A. São Paulo.

Houaiss, A. & Villar, M. de S. (2012). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objectiva.

Ikeda, C. & Oliveira, F. (2011). Conflito organizacional: Um estudo com executivos de Marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 3-20. São Paulo.

Júnior, S. A.; Hammerschmidt, S. V.; & Júnior, H. P. (2010). *Administrando conflitos dentro da empresa*. Maringá, PR: Universidade Estadual de Maringá.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom, Inc.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). *Negociação: Como transformar conflito em parceria*. Porto Alegre: Grupo A - Artmed Editora.

Macucule, A. (2006). *Introdução à gestão participativa de recursos naturais*. União Mundial para a Natureza (UICN). Maputo: UICN Office.

Marconi M.A. & Lakatos E. M (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. (5ª Ed). São Paulo: Editora atlas SA.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização de SPSS*. (3ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

- Macore, S. (2017). *Gestão de conflitos laborais nas instituições públicas em Moçambique: Estudo de caso do Conselho Municipal de Nampula*. Dissertação de Mestrado, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique.
- Mataruca, E. P. (2004). *Impacto da gestão de conflitos laborais em Moçambique: Estudo Amostral*. Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Administração de Empresas, Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Martins G.A. (2007). *Manual para elaboração de monografia e dissertações*. (3^a Ed). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Martins, A. M., Pimenta, C. O., Fernandes, F. S., Novaes, G. T. F., & Lopes, V. V. (2014). A capacidade institucional de municípios paulistas na gestão da educação básica. *Cadernos de Pesquisa*.
- Minicucci, A. (1995). *Psicologia aplicada á Administração*. São Paulo: Atlas.
- Morgado, F. P., & Santos, C. M. (2015). A liderança nas organizações: Uma revisão teórica. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 171-196.
- Mucore, S. A. (2017). *Gestão de conflitos laborais nas instituições públicas: Uma análise do Conselho Municipal da cidade de Nampula*. Nampula: Universidade Pedagógica de Moçambique.
- Nascimento, D., Tibana, C., Melo, F., & Prestes, J. (2015). Testes de normalidade em análises estatísticas: uma orientação para praticantes em ciências da saúde e actividades físicas. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 14(2), 1-15.
- Northouse, P. G. (2017). *Liderança: Teoria e Prática*. São Paulo: Editora AMGH.
- Oliveira, A, R. (2007). *Resolução de conflitos perspectiva dos alunos do 4º ano do concelho de arruda dos vinhos*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Educacional. Lisboa: Universidade Aberta.
- Organização das Nações Unidas-ONU. (2011). *Manual de Resolução de Conflitos*. Departamento de Assuntos Políticos e Paz. Nova York: Nações Unidas.

- Pereira, P. P., & Rebolo, F. (2017). Clima escolar e suas implicações para o trabalho docente. *Série-Estudos*, 22(46), 93-112.
- Pires, R. A. (2018). *Estratégias de liderança na gestão de conflitos*. Trabalho de conclusão de curso (graduação). Minas Gerais: Universidade Federal de São João Del Rei.
- Pocinho, M. D. (2009). *Programa de educação para a carreira*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. (6ª Ed). São Paulo: Universidade Feevale.
- Ribeiro, S. G. B. (2019). *O papel do líder na gestão de conflitos no sector público em Angola*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. (14ª Ed). São Paulo: Pearson.
- Rolo, O.B. (2008). *Curso da Gestão das Organizações*. Lisboa: Edix-Edições Técnicas e Livrarias LDA.
- Semiramis, A. (2016). *Conflito e negociação: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, E. (2011). *Cultura e liderança em Moçambique*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Timbana, T. L. (2017). *A arbitragem laboral em Moçambique*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Tannenbaum, R., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 14(3), 25-35.
- Teixeira, J. F. (1998). *Gestão de Recursos Humanos: Uma perspectiva comportamental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7th Ed). Boston: Pearson.

APÊNDICE

Apêndice I: Termo de consentimento informado

FOLHA DE INFORMAÇÃO

Nome da instituição: Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Título da pesquisa: Análise da relação entre as estratégias de liderança adoptadas e a capacidade institucional de gestão dos conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) [2022-2023].

Investigadora Principal: Herma Kátia Mário Momade.

Nome do Supervisor: Dr. Octávio Zimbico, PhD.

1. Apresentação: Chamo-me Herma Kátia Mário Momade, estudante do curso de Mestrado em Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), e estou a desenvolver uma pesquisa no âmbito da elaboração da minha dissertação para fins de culminação de curso subordinado ao tema “A liderança escolar e capacidade institucional de gestão de conflitos laborais nas instituições de ensino básico: o caso da Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) [2022-2023]”.

Uma pesquisa é um procedimento realizado de forma sistemática que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, em palavras simples, uma pesquisa corresponde a uma investigação, em que busca-se analisar um determinado fenómeno e possíveis respostas para o mesmo.

Ao participar de uma pesquisa tem a prerrogativa de solicitar esclarecimento de dúvidas a qualquer momento.

A decisão de participar na pesquisa não deve ser tomada de forma precipitada e o participante tem a possibilidade de consultar alguém de sua confiança.

2. Justificação da pesquisa

Esta é uma pesquisa relevante, pela sua natureza inerente a preocupação com a questão dos conflitos na EPCU 2, visando concretamente descortinar as estratégias de liderança usadas aquando da gestão destes, assim como a verificação da capacidade institucional de fazer face aos conflitos. Através desta, pretende-se entre outros aspectos, investigar o

processo de gestão de conflitos implementado na EPCU 2, assim como a relação das estratégias de liderança e a gestão de conflitos laborais.

3. Participação voluntária

A sua participação nesta pesquisa é de carácter voluntária, não havendo obrigatoriedade em participar, e em caso de participação, poderá desistir a qualquer momento, sendo que a sua recusa ou desistência não influenciará na prestação de qualquer serviço habitual, assim não lhe acarretará nenhum prejuízo. Neste sentido, pode recusar e/ou retirar este consentimento a qualquer momento que o desejar, sem prejuízo para ambas as partes. Têm ainda o direito de determinar que sejam excluídas do material da pesquisa as informações que já tenham sido dadas e, todo o estudo decorrerá segundo os princípios éticos internacionais aplicados à investigação em Ciências de Educação.

4. Procedimentos

Os dados serão colhidos através de um questionário e um guião de entrevista e não haverá gravação ou fotos, sendo que os dados fornecidos através da entrevista serão anotados em um papel A4.

5. Riscos, Desconfortos, Inconvenientes

A pesquisa prevê riscos físicos aos participantes bem como ao pesquisador, devido o impacto da pandemia da COVID-19 que ainda prevalece, porém será explicado o contexto da participação de forma antecipada, para prevenir riscos por infecção de COVID-19. Igualmente, a pesquisa prevê desconforto psicológico aos participantes, relativamente a possíveis questões que podem afectar a sensibilidade pessoal, ou relacionado ao local da realização da entrevista. Para minimizar os riscos, os participantes e o pesquisador serão assegurados todo um conjunto de medidas de prevenção, igualmente, os participantes terão a prerrogativa de escolher o local em que queiram realizar a entrevista por forma a minimizar qualquer forma de desconforto.

6. Custos de participação/compensação

A sua participação nesta pesquisa deve ter um carácter voluntária e não envolve nenhuma remuneração, ou qualquer tipo de compensação, podendo desistir a qualquer momento. Neste sentido, pode recusar e/ou retirar este consentimento a qualquer momento que o desejar, sem prejuízo para ambas as partes.

7. Privacidade

A privacidade do participante será protegida através da não efectivação de questões pessoais, sobre a sua família, ou qualquer tipo de intimidade. Não haverá identificação em termos de nome dos participantes, sendo que os dados colhidos serão mais focalizados nas questões da pesquisa, respeitando-se todos os aspectos que podem causar desconforto no mesmo.

8. Confidencialidade

Todos os dados recolhidos serão confidenciais, sendo analisados anonimamente no decurso da investigação. O ambiente de análise e colecta de dados será restrito e privativo, tudo com intuito de garantir que os princípios de sigilo, confidencialidade e de respeito pela dignidade do sujeito humano sejam salvaguardados. Ademais, os nomes dos participantes serão codificados com letras do alfabeto, assim se preservará a identidade de cada participante desta pesquisa.

9. Contactos

Investigadora: Herma Kátia Mário Momade; 84 6808371; hermamomade@gmail.com.

Supervisor: Dr. Octávio Zimbico, PhD.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido informado oralmente e por escrito pela investigadora sobre o objectivo e benefícios da participação no estudo sobre a relação entre as estratégias de liderança adoptadas e a capacidade institucional de gestão dos conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2 (ESG1) [2022-2023].

Fiquei claro/a, aceito participar e vou assinar juntamente com a pesquisadora.

Assinatura do participante

Data e hora

(Nome da participante em maiúsculas)

Assinatura da pesquisadora

Data e hora

(Nome da pesquisadora em maiúsculas)

Apêndice II: Questionário

Caro (a) professor (a) e membro da Direcção da Escola Primária Completa Unidade 2!

O presente questionário a vos dirigido, tem como objectivo colher dados sobre as estratégias de liderança e a capacidade institucional de gestão de conflitos. Atempadamente, agradece-se e apela-se, honestidade e sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para o alcance do objectivo deste estudo. Assegura-se o anonimato aos respondentes e a confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Na parte I, estão os itens relativos aos dados pessoais. A seguir, para cada uma das afirmações da parte II e II, avalie de forma autêntica/real a sua concordância, em relação a opção que corresponda a sua resposta, assinalando com “X” no espaço indicado.

Grata pela colaboração!

Parte I: Dados dos participantes

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: 18-30 anos () 31-40 anos () 41 anos adiante ()

Nível de escolaridade: Básico () Técnico/Médio () Superior ()

Função na escola: Professor () Membro da Direcção ()

Tempo de trabalho na EPCU 2: Entre 1-2 anos () Entre 3- 5 anos () Mais de 5 anos ()

Parte II: Relativas ao estudo

Na escala que se segue, assinale com um x, o número que melhor indica o processo de gestão conflitos adoptados pelos gestores da Escola Primária Completa Unidade 2.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, senão sempre
1	2	3	4	5

Os gestores expõem o problema claramente, procurando uma solução	1	2	3	4	5
Os gestores procuram não argumentar	1	2	3	4	5
Os gestores procuram intensamente a solução do problema	1	2	3	4	5
Os gestores enfatizam os interesses comuns	1	2	3	4	5
Os gestores procuram um compromisso	1	2	3	4	5
Os gestores enfrentam abertamente a questão	1	2	3	4	5
Os gestores procuram não se envolver	1	2	3	4	5
Os gestores insistem numa determinada solução	1	2	3	4	5
Os gestores acentuam que as diferenças são menos importantes que os fins comuns	1	2	3	4	5
Os gestores procuram uma solução intermédia	1	2	3	4	5
Os gestores não deixam cair a questão sem que ela esteja resolvida	1	2	3	4	5
Os gestores desistem facilmente	1	2	3	4	5
Os gestores tentam levar a sua por diante	1	2	3	4	5
Os gestores atenuam as diferenças	1	2	3	4	5
Os gestores estão prontos a negociar	1	2	3	4	5
Os gestores encaram o conflito de forma directa	1	2	3	4	5
Os gestores retiram-se da situação	1	2	3	4	5
Os gestores procuram suavizar as discordâncias	1	2	3	4	5
Os gestores cedem um pouco para receber algo em troca	1	2	3	4	5
Os gestores exprimem claramente o seu ponto de vista	1	2	3	4	5
Os gestores ignoram o conflito	1	2	3	4	5

Os gestores impõem a sua solução	1	2	3	4	5
Os gestores colocam sempre em primeiro lugar os objectivos comuns	1	2	3	4	5
Os gestores tomam em consideração ambos os lados do problema	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Paulino (2012).

Parte III

A seguir, procure equacionar a relação entre as estratégias de liderança usadas pelos gestores na Escola Primária Completa Unidade 2 e a capacidade da instituição na gestão de conflitos. Na escala que se segue, assinale com um x, o número que melhor indica a correlação entre estes dois aspectos.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, senão sempre
1	2	3	4	5

Os gestores utilizam estratégias eficazes para lidar com conflitos no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
Os gestores encorajam abertamente a resolução de conflitos de forma construtiva	1	2	3	4	5
Os gestores assumem a responsabilidade de mediar e resolver conflitos entre membros da escola	1	2	3	4	5
Os gestores promovem a comunicação aberta e honesta para evitar conflitos	1	2	3	4	5
Os gestores demonstram habilidades de negociação efectivas para resolver	1	2	3	4	5

conflitos entre membros da equipe					
Os gestores incentivam a busca de soluções colaborativas para resolver conflitos no local de trabalho	1	2	3	4	5
Os gestores reconhecem os conflitos como oportunidades de crescimento e aprendizado para a equipe	1	2	3	4	5
Os gestores adotam uma abordagem imparcial ao resolver conflitos entre os membros da equipe	1	2	3	4	5
Os gestores procuram entender as diferentes perspectivas envolvidas em um conflito antes de tomar uma decisão	1	2	3	4	5
Os gestores buscam soluções de longo prazo para resolver conflitos, em vez de soluções temporárias ou paliativas	1	2	3	4	5

Fonte: Questionário de Gestão de conflitos de Rahim Adaptado (Ribeiro, 2019).

Apêndice III: Guião de entrevista

O presente guião de entrevista é dirigida aos professores e membros da Direcção da Escola Primária Completa Unidade 2 e tem como objectivo, estudar a relação entre as estratégias de liderança e a capacidade institucional de gestão dos conflitos laborais nesta instituição.

A entrevista será feita em um local á escolha do participante e obedecerá a seguinte estrutura:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">i. Saudaçãoii. Apresentação da estudanteiii. Esclarecimento de possíveis dúvidas sobre o conteúdo descrito na fase anterioriv. Pedido para poder gravar a entrevistav. Início da entrevistavi. Fecho da entrevista e agradecimentos |
|--|

Questões

1. Qual é a sua concepção sobre estratégias de liderança?
2. Analisando a situação da EPCU 2 no período entre 2022-2023, quais foram as principais estratégias de liderança adoptada pelos gestores?
3. Como avalia a eficácia das estratégias de liderança adoptada pelos gestores da EPCU 2 no período entre 2022-2023? Justifique.
4. Quais são os conflitos mais frequentes na EPCU 2?
5. Olhando para o período de vínculo que possui com a instituição, fale da gestão de conflitos na EPCU 2.
6. Como encaras a gestão de conflitos na EPCU 2 nos últimos dois anos?
7. Qual é a sua visão sobre a capacidade institucional da EPCU 2 na gestão de conflitos?
8. Quais são as principais estratégias de liderança adoptada pelos gestores aquando da gestão de conflitos na EPCU 2?

9. Avaliando a capacidade institucional da EPCU 2, assim como as estratégias de liderança adoptada pelos gestores, achas que os conflitos tem sido geridos de forma eficiente? Justifique.

Apêndice IV: Grelha de observação

Nome do observador: Herma Kátia Mário Momade.

Data e Loca de observação: de 12/3 a 20/3/2023.

Objectivos de observação: Estudar a relação entre as estratégias de liderança e a capacidade institucional de gestão de conflitos laborais na Escola Primária Completa Unidade 2no período de 2022-2023.

Aspectos a ser observados	Aspectos observados na realidade
Relação entre os professores e membros da Direcção da EPCU 2	
A presença no local de trabalho dos professores e membros da Direcção da EPCU 2	
Ocorrência de conflitos na EPCU 2	A nível da EPCU 2 ocorrem diversos tipos de conflitos, entre eles, conflitos de relações, geralmente entre professores, assim como de professores para outros membros da Escola e/ou vice-versa, caracterizado pela interdependência, emoções intensas, diferenças de perspectivas, comunicação ineficaz, a continuidade, impacto nas relações, entre outros.
Gestão de conflitos na EPCU 2	
Comportamento pós-conflito pelos professores e membros da Direcção	

ANEXO

Anexo I: Credencial

30 de Maio 2023



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Herma Ketis Mazo Mamede¹, estudante do
curso de Mestrado em Educação²,
a contactar Escola Primária Completa Unicef 2³
a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 30 de Maio de 2023⁴

A Directora Adjunta para Pós-Graduação
Alzira Mungambe Manuel
Prof. Doutora Alzira Mungambe Manuel
(Prof. Auxiliar)

¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Data, Mês e Ano)

