

**STEFÂNIA GISELA BERNARDO RIBEIRO**

**O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS  
NO SETOR PÚBLICO EM ANGOLA**

**Orientador: Professor Doutor Damasceno Dias**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2019**



**STEFÂNIA GISELA BERNARDO RIBEIRO**

**O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS NO  
SETOR PÚBLICO EM ANGOLA**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias com o Despacho Reitoral nº 306/2019 de 28 de Novembro de 2019 com a seguinte composição de Júri:

**Presidente:** Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

**Arguente:** Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

**Orientador:** Professor Doutor Damasceno Dias

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2019**





## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais, José Ribeiro e Antónia Ribeiro, que ao longo da minha existência sempre se mostraram presentes, para me apoiar, independentemente das circunstâncias. Vocês são os meus maiores exemplos de vida. Obrigada por fazerem o possível e o impossível por mim. Amo-vos mais que tudo.

## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me dar saúde, por guiar e iluminar os meus passos, e pela força para superar as dificuldades e para alcançar os meus objetivos.

Aos meus pais e irmãos, pelo amor, apoio incondicional e incentivo, pois sem vocês não seria possível a realização deste trabalho.

A toda a minha família e amigos, pelo apoio e força. Muito obrigada por cada palavra de ânimo.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Damasceno Dias, pelas intervenções, incentivo, correções e pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Agradeço, também, à minha Professora de Estatística Cristina Nunes, pelo tempo que me dispensou, trabalhando comigo e esclarecendo as minhas dúvidas, em especial no tratamento estatístico dos dados.

E a todos os professores que ao longo desta formação, dedicaram-se em transmitir os seus conhecimentos, pois sem eles não se realizaria este trabalho.

A todos o meu muito obrigada.

## **Resumo**

Este estudo foi realizado num contexto da administração pública, designadamente no Ministério da Educação de Angola, e teve como principal objetivo verificar a relação entre o desempenho dos papéis de liderança e estilo de conflitos. Para tal, foi realizado um estudo de cariz quantitativo, descritivo, incidindo numa amostra constituída por 70 colaboradores do Ministério de Educação Angolano. Na recolha de dados foi aplicado um questionário constituído por três partes que visava obter: dados sociodemográficos, papéis de liderança com a utilização do questionário de Quinn e os estilos de conflitos com recurso ao questionário ROCI II (Rahin Organizational Conflict Inventory). Os resultados apontam para o reconhecimento do desempenho de todos os papéis de liderança, verificando-se o papel de mentor e o de coordenador como os menos importantes, e os papéis de monitor e diretor como os papéis mais relevantes, destacando-se também para as dimensões ligadas à definição de objetivos e ainda à apresentação e análise de informação. No que diz respeito à gestão de conflito, a principal conclusão é que os colaboradores do MED (Ministério da Educação de Angola) utilizam mais o estilo de acomodação e evitação, quando o conflito é com os chefes e o estilo de colaboração quando o conflito é com os colegas de trabalho. Sendo o estilo de dominação o menos utilizado com os chefes e o estilo de acomodação o menos utilizado com os colegas de trabalho.

**Palavras Chave:** Estilos de liderança, Liderança, Conflito, Gestão de Conflito



## **Abstract**

This study was carried out in a context of public administration, namely in the Angolan Ministry of Education, and its main objective was to verify the relationship between leadership role performance and conflict style. For that, a quantitative, descriptive study was carried out, focusing on a sample of 70 employees from the Angolan Ministry of Education. A three-part questionnaire was used to collect data: sociodemographic data, leadership roles using the Quinn questionnaire, and conflict styles using the Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI II) questionnaire. The results point to the recognition of the performance of all leadership roles, with the role of mentor and coordinator being the least important, and the roles of the monitor and director as the most relevant roles, as well as dimensions related to the definition of objectives and to the presentation and analysis of information. Concerning conflict management, the main conclusion is that MED (Ministry of Education) employees use the accommodation and avoidance style more, when the conflict is with the bosses and the style of collaboration when the conflict is with co-workers. The style of domination is the least used with the bosses and the style of accommodation the least used with co-workers.

**Keywords:** Leadership Styles, Leadership, Conflict, Conflict Management

## Índice

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Dedicatória .....                       | 2  |
| Agradecimentos.....                     | 3  |
| Resumo.....                             | 4  |
| Abstract .....                          | 5  |
| Índice .....                            | 6  |
| Índice de Figuras .....                 | 8  |
| Índice de Gráficos .....                | 9  |
| Índice de Quadros.....                  | 10 |
| Índice de Tabelas.....                  | 12 |
| Capítulo 1 – Introdução.....            | 14 |
| 1.1 Definição do Tema .....             | 14 |
| 1.2 Formulação do Problema .....        | 14 |
| 1.3 Objetivos .....                     | 15 |
| 1.3.1 Objetivos gerais.....             | 15 |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....        | 15 |
| 1.4 Justificação .....                  | 15 |
| 1.5 Metodologia .....                   | 16 |
| 1.5 Estrutura do Trabalho.....          | 16 |
| Capítulo 2 – Revisão de Literatura..... | 18 |
| 2.1 Introdução.....                     | 18 |
| 2.2 O Conflito Organizacional .....     | 18 |
| 2.2.1 Definição de Conflito .....       | 18 |
| 2.2.2 Tipos de Conflitos .....          | 23 |
| 2.2.3 Conflitos Organizacionais .....   | 25 |
| 2.2.4 A Gestão de Conflitos .....       | 28 |
| 2.3 A Liderança .....                   | 33 |
| 2.3.1 Conceito de Liderança.....        | 33 |
| 2.3.2 Teorias da Liderança .....        | 37 |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo 3 – Metodologia .....                                                 | 58 |
| 3.1 Introdução .....                                                           | 58 |
| 3.2 A investigação e as suas Questões .....                                    | 58 |
| 3.3 Objetivos da pesquisa .....                                                | 61 |
| 3.4 Instrumento de Recolha de dados .....                                      | 62 |
| 3.4.1 Questionário de Quinn .....                                              | 62 |
| 3.4.1 Questionário de Rahim .....                                              | 63 |
| 3.5 Recolha de Dados .....                                                     | 64 |
| Capítulo 4 – Análise de Resultados .....                                       | 65 |
| 4.1 Introdução .....                                                           | 65 |
| 4.2 Caracterização da amostra .....                                            | 65 |
| 4.3 Análise às respostas ao Questionário de Liderança de Quinn .....           | 68 |
| 4.4 Análise às respostas ao Questionário de Gestão de Conflitos de Rahim ..... | 71 |
| 4.5 Síntese .....                                                              | 80 |
| 5. Conclusões e Considerações Finais .....                                     | 81 |
| 5.1 Discussão e implicações para a Teoria .....                                | 81 |
| 5.2 Limitações .....                                                           | 84 |
| 5.3 Pistas para futuras investigações .....                                    | 85 |
| Referências Bibliográficas .....                                               | 86 |
| Anexos .....                                                                   | i  |

## Índice de Figuras

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Estratégias de Resolução de Conflitos .....                     | 32 |
| Figura 2 - Traços dos líderes eficazes .....                               | 38 |
| Figura 3 - Modelos de Liderança de acordo com a Universidade de Ohio ..... | 41 |
| Figura 4 - O Carisma pra Klein e House .....                               | 50 |
| Figura 5 - Modelo dos Valores Contrastantes .....                          | 54 |
| Figura 6 - Organograma do MED .....                                        | 60 |

## Índice de Gráficos

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 - Género dos inquiridos .....                                                                                  | 65 |
| Gráfico 2 - Classe etária dos inquiridos .....                                                                           | 66 |
| Gráfico 3 - Habilitações académicas .....                                                                                | 66 |
| Gráfico 4 - Antiguidade no Ministério de Educação de Angola .....                                                        | 67 |
| Gráfico 5 - Antiguidade no cargo atual .....                                                                             | 67 |
| Gráfico 6 - Número de trabalhadores no local de trabalho.....                                                            | 68 |
| Gráfico 7 - Perceção dos papeis de liderança desempenhados pelos colaboradores chefes do MED e as dimensões do MVC ..... | 71 |

## Índice de Quadros

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Definições de Conflito .....                                                               | 21 |
| Quadro 2 - Elementos Comuns aos Conflitos .....                                                       | 21 |
| Quadro 3 - Elementos comuns para Rahim.....                                                           | 22 |
| Quadro 4 - Tipos de Conflitos para Berg .....                                                         | 23 |
| Quadro 5 - Situações na origem dos conflitos organizacionais .....                                    | 27 |
| Quadro 6 - Fatores na origem dos conflitos .....                                                      | 27 |
| Quadro 7 - Estilos de Gestão de Conflitos de Chiavenato .....                                         | 29 |
| Quadro 8 - Estratégia de Evitamento .....                                                             | 29 |
| Quadro 9 - Estratégia Acomodação .....                                                                | 30 |
| Quadro 10 - Estratégia de Competição .....                                                            | 30 |
| Quadro 11 - Estratégia de Compromisso .....                                                           | 31 |
| Quadro 12 - Estratégia de Colaboração.....                                                            | 32 |
| Quadro 13 - Evolução dos estudos de liderança .....                                                   | 35 |
| Quadro 14 - Aspetos presentes na Liderança .....                                                      | 36 |
| Quadro 15 – As Dimensões do Comportamento do Líder .....                                              | 41 |
| Quadro 16 - Definição dos Estilos de Liderança de acordo com os estudos da Universidade de Ohio ..... | 41 |
| Quadro 17 - Tipos de Comportamento do líder para a Universidade de Michigan .....                     | 42 |
| Quadro 18 - Tipos de Liderança para Likert .....                                                      | 43 |
| Quadro 19 - Identificação das Coordenadas da Grelha de Blake e Mouton .....                           | 45 |
| Quadro 20 - Tipos de líderes de Blake e Mouton .....                                                  | 45 |
| Quadro 21 - Dois fatores importantes para o desempenho do líder .....                                 | 47 |
| Quadro 22 - Dimensões que influenciam a atuação do líder.....                                         | 47 |
| Quadro 23 - Situações derivadas dos três fatores de controlo e influência do líder .....              | 48 |
| Quadro 24 - Elementos presentes na liderança carismática .....                                        | 50 |
| Quadro 25 - Características dos líderes carismáticos.....                                             | 51 |
| Quadro 26 - Componentes da liderança transacional e transformacional.....                             | 53 |
| Quadro 27 - Características dos quatro modelos de liderança de Quinn .....                            | 55 |
| Quadro 28 - Modelo dos Valores Contrastantes: Competências, Papeis e Orientações .....                | 56 |
| Quadro 29 - Principais atribuições do MED .....                                                       | 58 |
|                                                                                                       | 10 |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 30 - Hipóteses de estudo.....                                | 61 |
| Quadro 31 - Itens de cada dimensão da escala de liderança.....      | 63 |
| Quadro 32 - Itens referentes a cada tipo de gestão de conflito..... | 64 |
| Quadro 34 - Validação das Hipóteses de Investigação .....           | 80 |

## Índice de Tabelas

|                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 - Valores mínimos máximos, médias e desvio padrão dos itens da escala de liderança relativamente ao que é característico no MED .....                      | 68  |
| Tabela 2 - Mínimo, máximo, média e desvio padrão da perceção dos papeis de liderança desempenhados pelos Chefes no MED .....                                        | 70  |
| Tabela 3 - Médias, Desvios padrão, Número de ordem, estatística do teste – t dos estilos de gestão de conflito nas formas A e B.....                                | 72  |
| Tabela 4 - Médias, Números de ordem e Teste t-Student para a diferença de médias entre géneros relativamente aos estilos de gestão de conflito com a chefia .....   | 72  |
| Tabela 5 - Médias, números de ordem e Teste t-Student para a diferença de médias entre géneros relativamente aos estilos de gestão de conflito com os colegas ..... | 73  |
| Tabela 6 - Variável dominação vs. escalões etários.....                                                                                                             | 74  |
| Tabela 7 - ANOVA Oneway o fator Dominação vs. Escalões etários.....                                                                                                 | 74  |
| Tabela 8 - Teste Kruskal Wallis para a variável Dominação vs. Escalões etários.....                                                                                 | 75  |
| Tabela 9 - Média e número de ordem para os diferentes estilos de gestão de conflito de acordo com as habilitações académicas .....                                  | 76  |
| Tabela 10 - ANOVA Oneway para o estilo de colaboração perante as chefias para as diferentes habilitações académicas.....                                            | 76  |
| Tabela 11 - Teste Kruskal Wallis para o estilo evitação pelos diferentes graus académicos .....                                                                     | 77  |
| Tabela 12 - Média e número de ordem para os estilos de gestão de conflito face ao grau académico, perante os colegas .....                                          | 77  |
| Tabela 13 - Média e número de ordem para os estilos de gestão de conflito de acordo com a antiguidade de exercício de profissão no MED para com a chefia .....      | 79  |
| Tabela 14 - Média e número de ordem para os estilos de gestão de conflito de acordo com a antiguidade de exercício de profissão no MED para com os colegas .....    | 79  |
| Tabela 15 - Teste de Normalidade para o estilo Dominação na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos etários .....                     | vii |
| Tabela 16 - Teste de Levene para o estilo Dominação na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos etários .....                          | vii |



|                                                                                                                                                                     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabela 17 - Teste de Normalidade para o estilo Dominação na gestão de conflitos com os colegas de trabalho relativamente aos diferentes grupos etários.....         | viii |
| Tabela 18 - Teste de Normalidade para o estilo Colaboração na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos de habilitações académicas..... | viii |
| Tabela 19 - Teste de Levene para o estilo Colaboração na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos de habilitações académicas .....     | ix   |
| Tabela 20 -Teste de Normalidade para o estilo Evitação na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos de habilitações académicas .....    | ix   |
| Tabela 21 - Teste de Correlação de Spearman entre os diferentes papéis da liderança e os estilos de gestão de conflito com a chefia .....                           | x    |
| Tabela 22 - Teste de Correlação de Spearman entre os diferentes papéis da liderança e os estilos de gestão de conflito com os colegas de trabalho .....             | xii  |

## **Capítulo 1 – Introdução**

### **1.1 Definição do Tema**

No dia a dia, de todas as organizações, os seus recursos humanos lidam com situações que despertam vontades, desejos e procuram constantemente encontrar novas experiências. Neste caminho surgem novas oportunidades de incrementar a produtividade, mas também podem surgir situações de conflito. Nesta altura, o líder da equipa deve estar atento e canalizar as energias dos seus colaboradores para situações mais produtivas. Pretende-se estudar o papel do líder no seio de uma organização, em especial quando é necessário aumentar a produtividade e quando existem situações de conflito.

O líder possui um papel fundamental no estímulo à participação de todos os membros da sua equipa. A ausência de liderança pode levar uma equipa ao fracasso ou falta de comprometimento por parte dos seus integrantes. Um líder deverá ter a capacidade de influenciar os seus colaboradores diretos para que estes realizem as tarefas com entusiasmo e contribuam para o sucesso da organização.

O papel do líder é oferecer as condições necessárias para que a sua equipa possa executar as suas atividades. Quer isto dizer que o líder é responsável por promover um ambiente equilibrado, onde cada um saiba o que se espera dele e onde as tarefas estão bem distribuídas, de acordo com a sua exigência e capacidade de cada elemento da equipa.

Nesta medida o líder deve estar consciente da sua importância no tratamento dos conflitos, na promoção do autoconhecimento e no estímulo à criatividade. Estudar o papel do líder ou líderes de uma organização reveste-se numa questão pertinente, num mundo cada vez mais competitivo e global.

### **1.2 Formulação do Problema**

A atual conjuntura socioeconómica de Angola leva a criação de novas empresas privadas, e à utilização de novas formas de gestão. Os recursos humanos são cada vez mais valorizados, sendo necessário geri-los cada vez melhor. Para isso necessitamos encontrar o estilo de liderança que respeite as diferenças entre estes recursos e promova o

desenvolvimento de cada um, com aumento da produtividade e bem-estar no local de trabalho.

***Que comportamentos de liderança são mais adequados para reduzir e resolver os conflitos no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo que se procura aumentar a produtividade?***

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivos gerais**

Analisar os diferentes papéis da liderança percebidos pelos colaboradores do Ministério de Educação Angolano e como estes papéis se relacionam com os estilos da gestão de conflitos.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Qual a percepção dos colaboradores sobre o desempenho dos papéis de liderança por parte dos seus líderes;
- ✓ Identificar os estilos de gestão de conflitos entre os colaboradores do Ministério de Educação de Angola;
- ✓ Averiguar as diferenças significativas nos estilos de gestão de conflito em função das variáveis demográficas.

### **1.4 Justificação**

Com esta dissertação temos o objetivo de apresentar de um modo simples alguns aspetos relacionados com os recursos humanos de uma organização, pelo que estamos certos que será pertinente, interessante e atual.

Temos como principal objetivo compreender o papel do líder nas organizações institucionais angolanas, especialmente no que respeita a gestão de conflitos e o seu contributo para o aumento da produtividade dos colaboradores, fruto de um bom ambiente de trabalho. Neste sentido pretende realizar-se uma investigação que se debruce sobre a problemática da gestão de conflitos, a par de uma análise da importância das relações de liderança dentro de uma organização e de como contribuem para a redução dos conflitos.

O conflito é uma das temáticas investigadas na atualidade por diversas áreas científicas, entre elas a gestão de empresas, essencialmente devido aos múltiplos aspetos relacionados com os conflitos, quer pelo facto dos mesmos trazerem contributos positivos ou negativos para o ambiente organizacional.

Ury, Brett e Goldberg (2009), citados por Jesus (2015, p. 18) “indicam que, quando existem relações contínuas entre pessoas com interesses, é inevitável que surjam conflitos”. Sendo assim, é previsível a existência de conflitos no seio de uma organização. Contudo, estes podem ser classificados como positivos quando contribuem para o desenvolvimento de novas soluções, aumento da produtividade ou resolução dos problemas existentes, ou classificados como negativos quando se transformam numa ameaça à sua convivência, pondo em perigo a própria existência da organização.

No nosso entender é função do líder a gestão dos conflitos e a tentativa de transformá-los em algo positivo, permitindo o crescimento do grupo como um todo. Para justificar este entendimento procuraremos realçar as formas de atuação das chefias e dos seus colaboradores diante de situações em que existem conflitos e a forma como os transformam em algo positivo para a organização a que pertencem.

## **1.5 Metodologia**

Utilizaremos nesta investigação um inquérito por questionário que foi construído com base em dois questionários já existentes: Questionário de Liderança de Quinn, para as questões relacionadas com a liderança dentro das organizações e o ROCI – II (Rahim Organizational Conflict Inventory), para as questões sobre o conflito, que apresentaremos mais detalhadamente no Capítulo 3 – Metodologia.

A aplicação dos questionários, com utilização dos Formulários do Google, foi efetuada a 70 colaboradores do Ministério de Educação de Angola, durante os meses de setembro a dezembro de 2018.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

A presente Dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro deles é referente à Introdução, onde é feita a apresentação do estudo, nomeadamente o tema, a questão de

investigação, a justificação do tema e a definição dos objetivos da investigação, bem como a sua importância.

O segundo capítulo é subdividido em duas partes, correspondendo cada uma delas aos conceitos principais da investigação, isto é, ao Conflito Organizacional e à Liderança, procurando fazer-se uma revisão de literatura atual e que servisse de base para a fundamentação da investigação.

No capítulo três fazemos a apresentação da metodologia de investigação, o instrumento de recolha de informação, bem como a caracterização sociodemográfica da amostra. No capítulo seguinte procedemos à análise e interpretação dos dados recolhidos pelo questionário aplicado no Ministério de Educação de Angola. Segue-se o capítulo cinco correspondente às conclusões, limitações do estudo e perspetivas de trabalho futuro.

## **Capítulo 2 – Revisão de Literatura**

### **2.1 Introdução**

Neste capítulo apresentaremos os conceitos de Conflito Organizacional e Liderança, pois são os conceitos de base desta Dissertação. Abordaremos também o papel do líder a resolução de conflitos e a sua capacidade para tornar o conflito num aspeto positivo e que envolva crescimento para a organização.

Todas as organizações correspondem a um conjunto de recursos, de entre os quais destacamos os recursos humanos, pois o seu desempenho conjunto contribui para se alcançarem objetivos globais. Para que estes sejam alcançados, as organizações necessitam equilibrar os seus objetivos com os objetivos e necessidades de cada um dos indivíduos que a compõem. Este equilíbrio depende da liderança e da motivação existente no seio da organização.

### **2.2 O Conflito Organizacional**

#### **2.2.1 Definição de Conflito**

A palavra Conflito, advém do latim *conflictu-*, «*choque, pancada, luta, combate*» e está presente em todas as relações humanas. Esta situação de luta é definida por Birou (1973, p. 79) que nos diz que “uma situação de luta, em que cada um dos adversários utiliza meios para obrigar o outro a capitular nas suas ambições”. A partir desta definição é possível compreender que o conflito surge sempre que duas ou mais pessoas, dois ou mais grupos, se deparam com uma oposição aberta em relação a ideias, factos e/ou interesses.

No entanto, encontramos na definição de Jones & Gerard (1967, p. 37) a possibilidade do conflito existir dentro do próprio ser humano, sendo então um “(...) estado em que um sujeito se encontra quando está motivado para dar, à questão, duas respostas”.

Por seu turno Raven e Kruglanski (1970, p. 8) realçam a existência de uma condição de “(...) tensão entre duas ou mais entidades sociais (indivíduos, grupos ou organizações), ocasionada por respostas dadas ou pela intenção de as dar”.

O conflito pode surgir em contextos em que existem atividades incompatíveis entre indivíduos, ou entre estes e organizações, que podem advir de competições ou divergências entre as partes, mas também podem acontecer devido a insuficiência de recursos. Quer isto dizer que o conflito corresponde a uma diferença de interesses ou crenças, em que os objetivos das partes envolvidas não são iguais, não podem ser igualmente satisfeitas ou atingidas em simultâneo.

O conflito é uma situação em que existem diferenças entre duas ou mais pessoas, as diferenças podem ser de critério, de interesses ou ainda diferenças de opinião, neste sentido surge uma situação de conflito que necessita ser resolvida. Desde cedo, da mais tenra idade devem ser dadas ferramentas para que as pessoas possam dirimir os conflitos de uma forma célere, retirando desde o maior número de aspectos ou experiências positivas. Assim podemos afirmar que o problema não está na existência de conflito, mas na forma como ele é gerido.

Segundo Jares (2002, p. 43) o conflito é um “fenómeno de incompatibilidade entre pessoas ou grupos, e está relacionado tanto com questões estruturais como com as mais pessoais”. E acrescenta: “o conflito é um fenómeno dinâmico, dialéctico (...), é um processo social que percorre determinado itinerário com subidas e descidas de intensidade, com os seus modos de inflexão”.

Significa que o conflito deve ser tomado como algo natural entre os elementos de uma sociedade, sendo o ponto principal a sua identificação e gestão, uma vez que faz parte da aprendizagem para a própria vivência em sociedade.

O conflito tanto pode ter consequências positivas como negativas. Quando assume consequências negativas ou destrutivas frequentemente consome demasiada energia individual, impedindo que a pessoa apresente níveis de desempenho usuais ou mantenha as relações interpessoais ao nível anterior.

Neste sentido Cunha (2004) refere que o conflito é um fenómeno incontornável, sendo necessário compreendê-lo e encontrar uma forma de o gerir da melhor maneira possível, destacando os aspetos positivos e desvanecendo os negativos.

Quando surgem desavenças entre colaboradores existe frequentemente uma redução na motivação, que pode inclusive estender-se às atividades mais simples e habituais. No entanto, do conflito também poderão surgir ideias ‘brilhantes’.

Para Rahim (2001) é preciso fazer uma boa gestão dos conflitos, encontrando soluções que podem passar pela negociação ou por outras estratégias e não apenas pela sua eliminação.

Quando conseguidos gerir bem um conflito podemos estar perante uma ocasião útil para libertar alguma criatividade oprimida ou escondida. Parece essencial saber conduzir a discussão, de tal modo que nenhuma das partes se sinta usada em benefício da outra, sentindo-se antes uma parte contribuinte e participante numa situação de interesse mútuo e desejável.

De acordo com Robbins (2008, p. 156) o conflito “é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Aqui, torna-se imperioso para todos os líderes o conhecimento de como atuar diante dos conflitos para que não surjam ameaças”.

A mesma ordem de ideias é apresentada por Cunha, Rego, Campos e Cunha, e Cabral-Cardoso (2007, p. 352)

“Os conflitos provocam sentimentos/emoções- cognições nos intervenientes. Sentimentos comuns são o orgulho, a altivez, a ira, o medo, a culpa, o remorso, a tristeza... Estes sentimentos podem ser eles próprios fomentadores de novos conflitos e/ou reforçar os acontecimentos, do historial de relacionamentos com a contraparte. As cognições respeitam ao modo como cada parte concebe a outra, atribui causas aos respetivos comportamentos, interpreta a evolução do conflito, descortina potenciais soluções para o diferendo.”

Independentemente do local onde se desenrola o conflito existem causas comuns, Andrade (2004) citado por Spagnol, Santiago, Campos e Badaró (2010, p. 804) referem (Diamantino, 2017) que “as fontes mais comuns que desencadeiam situações de conflito são: problemas de comunicação, estrutura organizacional, disputa de papeis, escassez de recursos, mal-entendidos, falta de compromisso e outras”.

No quadro seguinte procuramos apresentar a evolução do conceito do conflito, muito embora cientes, que muitos deles ficaram de fora.



**Quadro 1 - Definições de Conflito**

| Autor                           | Definição                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deutsch (1980, p.7)             | "Um conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível".                                                                                                                                                 |
| Pfeffer (1981, p. 59)           | "Conjunto de ações que têm lugar na organização para adquirir, desenvolver ou usar recursos e poder, com vista a satisfazer os interesses pessoais, numa situação caracterizada pela incerteza ou divergência nas opções". |
| Thomas (1992a, p.265)           | "Processo que se inicia quando uma parte percebe que outra parte frustrou ou está prestes a frustrar, algo importante para si".                                                                                            |
| Rahim (2002, p. 207)            | "Processo interativo manifestado pela incompatibilidade, discordância ou dissonância no interior de uma entidade social ou entre várias".                                                                                  |
| Robbins (2002, p. 185)          | "Processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante".                                                          |
| Chiavenato (2009, p. 361)       | "Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos e colidentes que podem chocar".                                                                                                |
| Dimas e Lourenço (2011, p. 197) | "Divergência de perspetivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação".                                                                                       |

Fonte: Adaptado de Diamantino (2017, p. 9)

Não existe, portanto, uma única definição de conflito. Neste sentido Cunha e Leitão (2012, p. 22) refere que é possível identificar, de um modo global, alguns elementos axiais de um conflito”.

**Quadro 2 - Elementos Comuns aos Conflitos**

| Elementos comuns                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O conflito é uma situação social de confronto na qual os envolvidos apresentam estados emocionais (hostilidade e tensão), estados cognitivos (perceção de antagonismo) e comportamentos de recusa, inimizade e violência; |
| Existe uma perceção de incompatibilidade, parcial ou total, de objetivos, desejos metas ou valores;                                                                                                                       |
| Está presente uma relação de interdependência entre as partes envolvidas, uma vez que cada parte é suscetível de interferir ou constranger os (objetivos da outra)                                                        |

Fonte: Adaptado de Dimas & Lourenço (2011); Cunha & Leitão (2012)

Em relação aos aspetos comuns dos conflitos Rahim (2011, p. 15-32) apresenta uma lista com cinco aspetos comuns a várias definições presentes na literatura recente.

**Quadro 3 - Elementos comuns para Rahim**

| Elementos comuns para Rahim (2011)                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A noção de interesses apostos numa situação de soma nula, ou seja, em que o interesse de uma das partes seja diretamente impeditivo para o interesse da outra.                                                                                                  |
| O reconhecimento de que esses interesses existem.                                                                                                                                                                                                               |
| A percepção da outra parte como uma ameaça potencial ou expressa para os próprios interesses.                                                                                                                                                                   |
| A existência de um processo que permite que este conflito se desenvolva, ou seja, um contexto composto pelo ambiente organizacional e pelas experiências interiores entre ambas as partes, que propicia a que essas percepções se tornem num conflito expresso. |
| A ocorrência de ações por parte de um ou ambos os intervenientes que, de facto, interferem nos interesses da outra parte.                                                                                                                                       |

Fonte: Adaptado de Rahim (2011)

No entanto, Simões (2014) alerta para o facto de que a lógica de competição e a escassez de recursos, apesar de bastante frequentes não serem comuns a todos os conflitos. Apresentando que a noção de soma nula nem sempre é válida, porque é possível existirem desacordos entre colaboradores com objetivos compatíveis, apenas porque advogam metodologias diferentes para os concretizar. O mesmo autor refere que a presunção de escassez de recursos poder ser substituída apenas pela forma como estes são alocados.

Uma definição mais abrangente sobre o conflito é apresentada por Rahim (2011, pp. 15-32). Nesta definição o conflito é um processo interativo manifestado em incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro de ou entre entidades sociais.

Para Atalho (2016, pp.4-5) esta definição de Rahim (2011) refere que

“o conflito ocorre quando uma ou mais entidades sociais tem de participar numa atividade incompatível com os seus interesses, tem preferências comportamentais incompatíveis com a implementação das preferências de outra entidade, quer um recursos escasso que outras entidades também querem, de forma a que não seja possível satisfazer os interesses de todos, possui atitudes, valores ou competências importantes para a direção do comportamento de uma entidade mas que não são vistas como excluindo as atitudes, valores ou competências da outra parte, tem preferências comportamentais parcialmente exclusivas em ações em conjunto e é interdependente no desempenho das suas funções ou atividades”.

Depois de perceber a existência de conflito há que o gerir, uma vez que o conflito pode ter consequências negativas ou positivas. Ao identifica-lo e geri-lo a organização pode mais facilmente afastar as consequências negativas. A gestão dos conflitos não implica evitar, reduzir ou terminar o conflito, mas envolve a criação de uma estratégia que minimiza

as disfunções do conflito e maximiza a capacidade construtiva, melhora a aprendizagem e a eficácia de uma organização.

### 2.2.2 Tipos de Conflitos

Como vimos anteriormente os conflitos são inevitáveis e necessitam ser conhecidos para poderem ser resolvidos. Neste sentido apresentamos os diferentes tipos de conflitos. A primeira destas classificações que apresentamos foi desenvolvida por Berg (2012), para este autor os conflitos podem ser: pessoais, interpessoais e organizacionais.

**Quadro 4 - Tipos de Conflitos para Berg**

| Tipos de Conflitos | Designação                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pessoal            | Refere-se a forma como a pessoa lida consigo própria, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que pensa e como age. Este tipo de conflito pode levar a determinados estados de stress e atrito.                               |
| Interpessoal       | É aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar. |
| Organizacional     | Esse tipo de conflito não é fundamentado em sistemas de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.                                                                                                                  |

Fonte: Adaptado de Friedrich e Weber (2014)

De acordo com Rahim (2001) o conflito intra-organizacional apresenta quatro níveis: o conflito intrapessoal, o conflito interpessoal, o conflito intragrupal e o conflito intergrupar. Existe conflito intrapessoal, quando um indivíduo se pede para realizar uma tarefa para a qual não tem aptidão ou qualquer interesse. O conflito interpessoal é aquele que ocorre entre dois ou mais indivíduos dentro de uma organização, independentemente do nível hierárquico ocupado. O conflito toma o nome de intergrupar de atinge os elementos de um grupo ou vários subgrupos de um grupo, face a objetivos, tarefas ou procedimentos que são necessários efetuar, normalmente ocorrem entre os membros de um grupo e o seu líder. Por

último, encontramos o conflito intergrupal, quando estão envolvidos vários grupos de uma mesma organização.

Segundo Burbridge e Burbridge (2012), citado por Chagas e Perini (2018, p. 689) os conflitos podem ser internos ou externos. Sendo que os internos são aqueles que envolvem apenas pessoas e os externos aqueles “que se referem a conflitos com outras pessoas, outras empresas ou a governos”. Os autores referem que em qualquer destes casos há pessoas e, portanto, também existem emoções a gerir.

Também, de acordo com Chiavenato (2004) os conflitos podem ser internos ou externos. Sendo que no interno ou interpessoal estão envolvidos dilemas de ordem pessoal. Ao passo que nos conflitos do tipo externo estão envolvidos vários níveis como o interpessoal, intragrupal, intergrupal, intra-organizacional e interorganizacional.

Segundo Chiavenato (2004), citado por Silva, Munhoz e Munhoz (2015, p. 6), o conflito pode ocorrer de “três formas:

1. Conflito percebido ou latente: ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
2. Conflito experienciado ou velado: ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;
3. Conflito manifestado ou aberto: quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação”.

Autores como Dimas, Lourenço e Miguez (2008) fazem a distinção entre dois tipos de conflitos: o conflito de tarefa e o conflito socio afetivo, sendo que os mesmos podem surgir em separado, em conjunto ou então como consequência um do outro provocando diferentes efeitos dentro do grupo de pessoas envolvidas.

Como o próprio nome indica o conflito de tarefa está relacionado com as ‘tarefas’ ou objetivos que devem ser concretizados pelos grupos, evidenciando diferenças nas visões e interpretações de algo relacionado com o trabalho, que afetam a forma como a tarefa deve

ser desempenhada ou o modo como os objetivos podem ser atingidos. Nestes casos, os conflitos podem surgir como meios de melhorar a qualidade do trabalho em grupo.

No que respeita ao outro tipo de conflitos, o socio afetivo, podemos afirmar que este surge nos relacionamentos interpessoais ou seja, nas ligações afetivas que existem entre os diferentes membros do grupo.

De acordo com Pais (2013, p. 5) “o conflito socio afetivo passa pela perceção por parte dos indivíduos do grupo, da existência de uma incompatibilidade interpessoal, que engloba fatores como as diferenças de personalidade, atitudinais, de estilos de preferências ou ainda de estilos interpessoais”.

De acordo com Dimas et al (2008, p. 15) os conflitos “socio afetivos envolvem situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida”.

Pais (2013, p. 5) refere que estes dois tipos de conflitos apresentam diferenças quanto às consequências positivas ou negativas produzidas. “O conflito socio afetivo é apontado como mais negativo para os sujeitos, enquanto o conflito de tarefa se diz bastante benéfico para sujeitos e grupos”. Dimas et al (2007, p. 186) alertam para o facto de que o conflito socio afetivo “desvia a energia do grupo da tarefa para a resolução de problemas interpessoais e reduz a qualidade das relações entre os seus membros, o que produz efeitos negativos, quer no desempenho, quer na satisfação grupal”.

No que diz respeito aos efeitos positivos dos conflitos de tarefa, alguns autores como Medina, Munduante, Dorado, Martinez e Guerra (2005), referem que estes ajudam a inovar e a criar novas ideias, mantendo o grupo coeso, uma vez que tendem a evitar a ocorrência da ideia de abandono do grupo. Quer isto dizer que os conflitos para a tarefa tendem a melhorar a qualidades das decisões, consequentemente o desempenho ou resultados do grupo assim como eleva os níveis de satisfação, bem como o sentimento de integração no grupo.

### **2.2.3 Conflitos Organizacionais**

O conflito pode desenvolver-se nas relações interpessoais e nas organizações, por essa razão é tão importante aprender a identificar e a prevenir as situações de conflito. A

importância da sua análise deve-se ao facto de poder apresentar consequências positivas ou negativas.

Rahim (2002) defende que os efeitos funcionais ou disfuncionais, isto é, os efeitos positivos ou negativos que são gerados pelo conflito, dependem do contexto em estes surgem, do tipo de conflito, das suas dimensões e ainda da forma como este é gerido.

Para Thomas (1992) citado em Medina et al (2005, p. 159) refere que

“O estudo das consequências dos conflitos em ambientes organizacionais é contínuo. Os primeiros teóricos do conflito organizacional sugeriam que o conflito era prejudicial ao funcionamento da organização, enquanto que, em contraste, os estudos mais recentes demonstram que o conflito pode ser vantajoso, de modo que possa até ser recomendado a ser estimulado (Amaon, 1996, Jehn, 1994; Van de Vliert & De Dreu, 1994)”.

Para melhor conhecer os conflitos nas organizações começamos por identificar as diferentes situações em que estes podem surgir. De acordo com Almeida (2007, pp. 163-166) estes podem ocorrer quando existe:

1. Interdependência de funções – ocorre quando o trabalho está direto ou indiretamente dependente do trabalho de outras pessoas; pode ser evitado desde que os departamentos criem sinergias internas e bons canais de comunicação entre si;
2. Indefinição das “regras de jogo” – para evitar este tipo de conflito todos os departamentos devem identificar as tarefas, funções e objetivos a que se propõem, uma vez que é característica do ser humano considerar que as suas tarefas são mais exigentes do que as dos outros, que os seus problemas são mais difíceis e que existem diferentes níveis de responsabilização;
3. Interdependência de recursos – uma vez que os recursos são limitados;
4. Existência de sistemas de recompensa competitivos – em que há necessidade de uns perderem para outros ganharem, criando conflitos entre equipas;
5. Mudanças – pode surgir conflito quando há alterações nas equipas ou nos hábitos e rotinas enraizadas.

De acordo com Fachada (1998), citado em Teixeira (2011, p. 40) os conflitos no seio das organizações podem ocorrer devido aos motivos apresentados no quadro seguinte:

**Quadro 5 - Situações na origem dos conflitos organizacionais**

| Situações na origem dos conflitos Organizacionais para Fachada |                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relações de Trabalho                                           | Relacionamento tipo subordinação/autoridade;                                                                                                                           |
| Competição em relação a recursos escassos                      | Espaços e equipamentos são partilhados, pode ser uma potencial fonte de conflito,                                                                                      |
| Ambiguidade em relação à autoridade e à responsabilidade       | Quando os papeis de quem manda e quem deve obedecer não estão bem definidos e reconhecidos por todos pode desencadear o conflito,                                      |
| Interdependência                                               | Quando não existe cooperação entre colegas no que concerne à realização de determinadas tarefas;                                                                       |
| Diferenciação                                                  | Aquando diferentes funções, os membros de um grupo podem estabelecer a sua própria cultura e achar que os membros de outro grupo são menos competentes ou merecedores; |
| Objetivos, valores e interesses                                | Quando os objetivos, os valores, a expetativas e os interesses são colocados em níveis diferentes, pode desencadear o conflito;                                        |
| Autonomia, Crítica e ambição                                   | A autonomia, a crítica e a ambição dos indivíduos pode dar origem ao conflito.                                                                                         |

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011, p. 40)

Um outro conjunto de fatores capazes de originar conflitos é descrito por Cunha e Leitão (2011, p. 30), que reproduzimos no quadro seguinte:

**Quadro 6 - Fatores na origem dos conflitos**

| Fatores na origem dos conflitos                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uma cultura organizacional caracterizada pelo confronto e desconfiança;                                |
| Existência de sistemas incorretos de transmissão de informação (ruído, ocultação, demoras, etc);       |
| Presença de ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papeis de cada colaborador; |
| Inexistência de coordenação entre diferentes níveis ou unidades da organização;                        |
| Incremento do grau de diferenciação intra-organizacional;                                              |
| Aumento do grau de interdependência entre os colaboradores;                                            |
| Existência de estilos de direção desapropriados ou ausência de competências de direção;                |
| Presença de normas e regras inadequadas;                                                               |
| Existência de conflitos anteriores não resolvidos.                                                     |

Fonte: Adaptado de Cunha e Leitão (2011, p.30)

Como podemos verificar as causas do conflito podem ser muitas e ao mesmo tempo múltiplas, isto é, um conflito pode em si mesmo conter mais do que uma origem. Verificamos, também que os conflitos podem ter consequências negativas ou positivas.

Neste sentido, convém perceber como se pode gerir o conflito, de modo a torna-lo numa experiência positiva para ambas as partes envolvidas.

#### **2.2.4 A Gestão de Conflitos**

A gestão de conflitos tem sido apresentada como essencial para lidar com os conflitos. De acordo com Longe (2015, p. 85) a gestão de conflitos envolve o planeamento de estratégias eficazes para minimizar as disfunções do conflito e para melhorar as funções construtivas, com o objetivo de otimizar a aprendizagem e a eficácia numa organização. Isso implica que a gestão de conflitos não corresponde, necessariamente, à evitação ou rescisão, mas à diminuição das possibilidades de uma fase não produtiva. Ao que o mesmo autor acrescenta a gestão de conflitos é o método pelo qual as organizações e as pessoas lidam com queixas e disputas, com o intuito de encontrar uma alternativa para a sua resolução, trabalhar em prol do consenso e oferecer um compromisso genuíno na tomada de decisões.

Por outras palavras a gestão de conflitos é um método que pretende estudar os conflitos de modo a maximizar os seus aspetos positivos e de preferência eliminar os aspetos negativos ou apenas reduzi-los ao mínimo.

De acordo com Cordeiro, Cunha, & Lourenço (2019, p. 8) a gestão de conflitos é justificada porque, “conflitos bem geridos podem conduzir ao aumento do comprometimento organizacional, através do reforço da participação, identificação e implicação com a organização. Já conflitos não resolvidos, ou geridos de forma ineficiente, tenderão a aumentar o desejo e a propensão para os profissionais abandonarem a organização”.

Chiavenato (1999) refere a existência de cinco estilos de gestão de conflitos. De acordo com Jesus (2015, p.58) estes estilos

“dão ênfase ao desejo de satisfazer as necessidades, os próprios interesses (assertividade) e, noutro extremo, estilos que têm em conta os interesses da outra parte (cooperação). De um lado, uma dimensão assertiva (tentativa de satisfazer os seus próprios interesses e objetivos) e, de outro, uma dimensão cooperativa (tentativa de satisfazer os interesses das outras pessoas)”.



**Quadro 7 - Estilos de Gestão de Conflitos de Chiavenato**

| Estilo de Evitação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reflete numa postura, nem assertiva nem cooperativa, na pretensão de evitar ou 'fugir' do conflito. É assim uma atitude de fuga, em que o gestor procura evitar as situações de conflito, procurando outra saída ou deixando as coisas como estão, para que, com o tempo o conflito se torne menos intenso.                                                                                                                                                                   |
| Estilo Acomodação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Reflete o grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Consiste na resolução dos pontos de menor discordância deixando assim os problemas de maior, mais para a frente. Este estilo é eficaz, quando as pessoas sabem que algo está errado, quando um assunto é muito importante, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar noutras situações ou quando se quer manter a harmonia, que é de todas a mais importante.                     |
| Estilo Competitivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Corresponde a uma vontade de impor o seu interesse a um terceiro, de forma autoritária. Frequentemente utilizado quando há necessidade de apresentar uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta dada a situação em causa, em que a urgência é necessária. É a atitude de confronto e de dominação em que uma parte entra na competição do tipo ganha-perde, com a força do uso do poder.                                                                                  |
| Estilo de Compromisso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Reflete uma combinação de ambas as características de assertividade e de cooperação. É utilizada quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada parte aceita ganhos e perdas na solução. Ocorre quando as partes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo.                                                                                           |
| Estilo de Colaboração ou de Redução de Problemas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Reflete elevado grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas a partes a ganhar, enquanto utiliza a negociação e o intercâmbio para reduzir as diferenças. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso. O objetivo é que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução encontrada. |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, pp.366-367) e Jesus (2015, p.58)

Cunha et al (2007, p. 524) apresenta as vantagens, desvantagens, exemplos de situações em que cada uma das estratégias definidas anteriormente, bem como exemplos de situações em que ela não é apropriada.

**Quadro 8 - Estratégia de Evitamento**

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

|                                               |                                                                      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Exemplos de situações em que é apropriada     | O assunto é trivial.                                                 |
|                                               | É impossível concretizar os interesses das partes.                   |
|                                               | É necessário tempo para obter informação, refletir e delinear ações. |
| Exemplos de situações em que não é apropriada | Os problemas são difíceis e graves.                                  |
|                                               | O assunto necessita de resolução simples.                            |
|                                               | O assunto necessita de solução urgente.                              |

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2017, p. 524)

O utilizador da estratégia de evitamento, como o próprio nome indica, tenta evitar o conflito, desejando que o assunto aparece apenas numa situação mais apropriada ou que a ameaça, simplesmente, deixe de existir.

**Quadro 9 - Estratégia Acomodação**

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

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2017, p. 524)

O utilizador da estratégia de acomodação tem como principal objetivo a coexistência pacífica, a par do reconhecimento dos interesses comuns a ambas as partes. Neste sentido procura minimizar as diferenças e reunir esforços para a resolução do problema com base naquilo que é comum entre as partes, satisfazendo as preocupações da outra parte.

**Quadro 10 - Estratégia de Competição**

| Estratégia  | Competição/ dominação                                                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vantagem    | Rapidez. Pode estimular a criatividade e energizar as pessoas.                                                                          |
| Desvantagem | Conduz ao ressentimento do perdedor. Dificulta negociações posteriores (a parte perdedora pode adotar o estilo competitivo/revanchista) |
|             | É necessária uma solução impopular.                                                                                                     |

|                                               |                                                                                     |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Exemplos de situações em que é apropriada     | O assunto é de reduzida importância                                                 |
|                                               | O prazo limite está prestes a expirar.                                              |
|                                               | Uma decisão favorável à outra parte pode ser dispendiosa para nós.                  |
| Exemplos de situações em que não é apropriada | O ambiente é aberto e participativo.                                                |
|                                               | O assunto é complexo.                                                               |
|                                               | As partes possuem idêntico poder (podendo a competição gerar impasse e/ou escalada) |
|                                               | Não é necessária uma solução rápida.                                                |

Fonte: adaptado de Cunha et al (2017, p. 524)

O utilizador da estratégia de dominação fará tudo o que estiver ao seu alcance para ganhar e se for preciso ignora as necessidades e expectativas da outra parte. Contudo também pode ser necessário utilizar esta estratégia quando há urgência na imposição de uma decisão, mesmo perante situações importantes ou impopulares.

**Quadro 11 - Estratégia de Compromisso**

| Estratégia                                    | Compromisso                                                                                    |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vantagem                                      | Soluções rápidas. A situação não gera perdedores únicos.                                       |
| Desvantagem                                   | Nenhuma das partes fica satisfeita. Inviabiliza/abafa as soluções criativas para os problemas. |
| Exemplos de situações em que é apropriada     | As partes partilham objetivos antagónicos ou mutuamente exclusivos.                            |
|                                               | As partes detêm poderes equilibrados                                                           |
|                                               | O consenso não é expectável                                                                    |
|                                               | É necessária uma solução temporária para um problema complexo.                                 |
| Exemplos de situações em que não é apropriada | A outra parte é mais poderosa.                                                                 |
|                                               | O problema é complexo e exige uma abordagem colaborativa.                                      |

Fonte: adaptado de Cunha et al (2017, p. 524)

A estratégia de compromisso é frequentemente utilizada quando as duas partes envolvidas têm igual poder e ambas estão empenhadas em reduzir as diferenças, cedendo nalgumas coisas para poder ganhar outras. Por vezes, não ficam totalmente satisfeitos, mas fizeram o que era preciso para encontrar uma solução temporária.

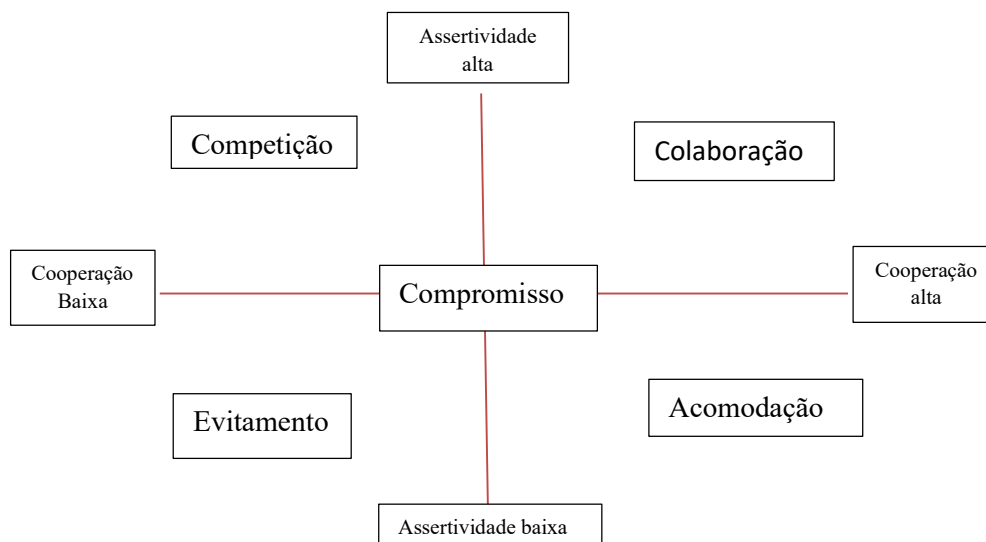
**Quadro 12 - Estratégia de Colaboração**

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

Fonte: adaptado de Cunha et al (2017, p. 524)

Nesta última estratégia que apresentamos é necessária a colaboração entre os envolvidos, que se pode revelar na troca de informação de forma aberta e honesta e, ainda num estudo sobre as diferenças para se conseguir uma solução que agrade a ambas as partes.

**Figura 1 - Estratégias de Resolução de Conflitos**



Fonte: Rahim (2002)

As estratégias de gestão de conflitos estão dependentes do tipo de pessoas que estão envolvidas. Sendo que, por vezes há necessidade de alterar a estratégia ao longo da gestão

do conflito. Depois da sua resolução pode ocorrer o ganho de uma das partes e, portanto, a outra parte perde; pode acontecer que as partes chegam a um compromisso com ganhos e perdas para ambas as partes ou ainda a hipótese das partes encontrarem uma solução integrativa, em cada ambas as partes ganham.

Quer isto dizer que não existe uma estratégia perfeita, que encaixe em cada tipo de conflito, mas sim uma combinação de soluções que encaixam noutras tantas situações de conflito. No seio de uma organização cabe ao gestor decidir que metas e objetivos devem ser estabelecidos, como afetar os recursos que têm a cada uma destas metas de modo a defender a organização de ameaças externas e ainda, perceber como deverá ser feita a resolução de conflitos, sejam estes internos ou externos.

## **2.3 A Liderança**

O sucesso das organizações depende essencialmente da forma como são geridos os seus recursos, em especial no que toca aos recursos humanos, uma vez que está dependente das suas capacidades e conhecimentos para a realização das atividades da organização. Neste sentido cabe ao líder uma utilização eficiente e eficaz dos seus recursos humanos, o que implica necessariamente a condução/resolução dos conflitos, sejam estes de tarefa ou entre pessoas.

### **2.3.1 Conceito de Liderança**

Iniciamos com a dificuldade em definir a liderança e o papel do líder. Neste sentido encontramos as palavras de Gibson, Ivancevich e Konoske (2006, p. 124), citados por Jesus (2015, p.26)

“A liderança é um conceito frequentemente discutido, mas o seu significado não é claro. O que distingue um gestor de um líder? Como pode um gestor desenvolver as suas capacidades de liderança, utilizando ao mesmo tempo o seu poder, por forma a motivar e a inspirar os seus empregados a fazerem mais do que são obrigados? No local de trabalho, a liderança pode ser definida como a aplicação de atributos e capacidades pessoais como a visão e o conhecimento, no sentido de criar uma visão partilhada do futuro”.

Etimologicamente a palavra liderança é sinónimo de direção e é proveniente do latim *dirigere*”. Para Gomes (2017, p. 84) a liderança pode corresponder à “ocupação de um cargo administrativo onde é preciso que o ocupante decida sobre estruturas e regras

organizacionais, gerencie pessoas, produtos e tenha metas a cumprir”. O mesmo autor refere que “o fenómeno da liderança está presente em todos os níveis organizacionais, sem necessariamente estar associado à ocupação formal de um cargo de gerência no organograma empresarial”.

Segundo Schein (2009), citado por Gomes (2017, p. 84) “vivemos numa época em que a liderança é cada vez mais responsabilizada pelo sucesso ou fracasso de uma organização”. Neste sentido o líder procura estabelecer um clima de harmonia e conseguir os recursos necessários para aumentar a produtividade da sua equipa, alcançando elevados níveis de motivação, satisfação e comprometimento organizacional. Caberá, portanto, ao líder a gestão dos conflitos, por meio da otimização da experiência, que como vimos, corresponde a tirar o maior proveito dos aspetos positivos e o mínimo impacto dos aspetos negativos.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 360), a liderança é a

“capacidade de influenciar um conjunto de pessoa para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção numa organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.”

O líder possui característica ‘únicas’, possuindo a capacidade e habilidade para conduzir os seus colaboradores a cruzar as metas, ou seja, quer os seus objetivos pessoais, quer os objetivos globais da organização. Sendo, essencial a presença de um líder, isto é, a presença de um indivíduo, com capacidade para influenciar outros (seguidores) a caminhar num certo sentido, isto é, a prosseguir determinados objetivos ou metas. Neste sentido Gomes (2017, p. 84) afirma que

“o modelo de líder considerado de sucesso deu origem a um perfil com atributos e características de elevadas exigências, tornando acirrada a procura por este modelo, tanto nas empresas, como para os profissionais aspirantes a ocupar o lugar de perfeição e de competência empresarial idealizado”.

Durante o século passado foram várias as abordagens que surgiram sobre a liderança. Nos primeiros 40 anos do século acreditava-se que a capacidade de liderança advinha dos traços de personalidade do líder, isto é, das suas características pessoais, como atributos físicos e psicológicos. No quadro seguinte apresentamos a evolução dos estudos sobre a liderança.

**Quadro 13 - Evolução dos estudos de liderança**

| Período histórico                                 | Abordagem                               | Definições                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Até à década de 40                                | Traços de personalidade                 | Nestas abordagens a os traços de liderança nascem com o líder, são características inatas. |
| Década de 40 à de 60                              | Comportamento do líder                  | O comportamento do líder é responsável pela obtenção de uma liderança eficaz.              |
| Finais da década de 60 até início da década de 80 | Variáveis situacionais / contingenciais | Acrescenta o facto de a situação poder influenciar o desempenho da liderança.              |
| Anos 80                                           | Novas perspetivas de liderança          | A liderança depende da visão do líder                                                      |

Fonte: Adaptado de Pinto (2016)

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

A esse respeito, Oliveira (2016, p. 11) refere que “a liderança é a capacidade de influenciar pessoas por meio de ideias e ações para um objetivo comum”.

De acordo com Ribeiro (2006), citado em Oliveira (2016, p.11) a liderança “é a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos”.

Para Davis (1967) citado em Donnely, Gibson e Ivancevich (2006, p.338) “a liderança é um componente de gestão, mas não é a gestão (...) Liderança é a capacidade de persuadir os outros, a prosseguir com entusiasmo objetivos definidos. É o fator humano de união do grupo e que o motiva a atingir os seus objetivos”.

Podemos afirmar que existe um ponto comum em todas as definições que corresponde à capacidade de dirigir e influenciar membros de um grupo, ao mesmo tempo que alerta para o facto de cada um ser diferente, exatamente devido à experiência que trás e

aos liderados que encontra. Os pontos comuns nas definições mais recentes e abrangentes são apresentados por Northouse (2013).

**Quadro 14 - Aspetos presentes na Liderança**

| Aspeto de Liderança                  |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança é um processo              | Não se trata unicamente de um traço de personalidade presente no líder, estando dependente do elo de ligação existente entre o líder e os seus colaboradores diretos, o que implica interatividade entre as partes.                             |
| Liderança envolve influência         | Há um processo interpessoal, de influência, entre um indivíduo e um grupo para atingir um determinado objetivo.                                                                                                                                 |
| Liderança ocorre em grupos           | Não há líder sem a existência de liderados, grupo, organização. É neste contexto de grupo, independentemente do seu tamanho ou propósito, que ocorre a liderança.                                                                               |
| Liderança pressupõe objetivos comuns | A liderança eficaz traduz-se na consecução de objetivos planeados. Esses objetivos ao serem comuns, significam que tanto o líder como os liderados têm um propósito comum, no qual todos se envolvem, trabalhando em conjunto para um mesmo fim |

Fonte: Adaptado de Northouse (2013)

Uma outra conclusão pode ser retirada, que corresponde à existência de três variáveis que se relacionam entre si. Estas variáveis são o líder, o grupo e a situação. O líder influencia o grupo com as suas próprias características, atitudes, personalidade e necessidades, sendo a situação um elemento em constante mutação, e o grupo que também possui características próprias, para além dos seus valores e necessidades que podem gerar situações diferentes e formas de atuar distintas por parte do líder. Isto é, cada um destes elementos possui influencia e impacto nos demais.

Independente da sua dimensão as organizações procuram que a liderança possa distribuir autoridade, delegar de funções, definir os objetivos globais, formar equipas, gerir os conflitos laborais, atribuir responsabilidades, proceder à avaliação de desempenho, bem como encontrar soluções quando existem desvios em relação ao planeado. Para tal é necessário que o líder possua um estilo, uma abrangência na liderança e o perfil correspondente a esse desiderato.



Deixamos, também, uma referência à diferença entre gestão e liderança. A liderança lida com um grupo de seguidores que estão em busca da visão apresentada por seu líder. Pelo contrário, a gestão refere à forma como uma equipa é empregue na realização de uma tarefa específica. Neste sentido, Motivação e inspiração são os principais atributos de um líder (Northouse, 2013); enquanto que o gerente monitoriza e controla sua equipa de acordo com os procedimentos e políticas estabelecidas pela organização.

Neste sentido, Northouse (2013) sugere vários traços de liderança que consistem em inteligência, autoconfiança, atenção, responsabilidade, persistência, sociabilidade e iniciativa.

Apresentamos na seção seguinte as principais características das Teorias sobre a Liderança.

### **2.3.2 Teorias da Liderança**

De acordo com Paiva (2016, p. 31) as investigações sobre liderança organizacional podem ser agrupadas em quatro grupos, como seja as teorias dos Traços, Comportamentais, Situacionais ou de Contingência e ainda, as Lideranças Coletivas ou Descentralizadas.

#### **Abordagem dos Traços e Competências**

Nesta abordagem, as qualidades pessoais do líder são destacadas, sendo que o líder é um indivíduo especial que possui características de personalidade que o auxiliam na tarefa de liderar. Estas características nascem com este indivíduo, isto é, são inatas ou intrínsecas.

As primeiras teorias procuraram encontrar um conjunto de características ou qualidades que seriam inatas, que estariam presentes nos grandes líderes militares, políticos e sociais, como características pessoais, daí ser designadas de teoria do Grande Homem.

Os primeiros estudos sobre liderança procuraram encontrar uma correspondência entre o perfil de líder e as características de alguns homens, que se destacavam do ponto de vista heroico. Sendo que essas pessoas possuíam traços inatos, que eram específicos e inigualáveis e, portanto, tinham nascido naturalmente líderes.

Na base desta abordagem está a avaliação e seleção dos líderes tendo em conta as suas características físicas, intelectuais e psicológicas. Estabelecendo um conjunto de

características que estão presentes nos líderes e ausentes nos não líderes, identificando o tipo de comportamento esperado.

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

De acordo com Kirkpatrick e Locke (1991), citados em Castro e Silva (2017, p. 73) existem alguns traços que diferenciam os líderes, daqueles que não são líderes. Os traços são

- “a) direção (motivação de conquista, ambição, energia, persistência inteligente, tenacidade, e iniciativa [proatividade]);
- b) desejo de liderar (influenciar, necessidade de poder);
- c) honestidade e integridade (confiança dos seguidores, cumpre o que fala, tem boa reputação, decisões competentes);
- d) autoconfiança (estabilidade emocional);
- e) habilidade cognitiva (inteligência);
- f) conhecimento dos negócios (experiência técnica);
- g) outros traços: carisma, criatividade/originalidade e flexibilidade”.

A identificação ou reconhecimentos dos traços do líder é importante para os gestores poderem avaliar as capacidades de liderança dos seus colaboradores.

**Figura 2 - Traços dos líderes eficazes**



Fonte: adaptado de Cunha et al (2007); Northouse (2013)

De acordo com Cattell e Stice (1954) citados por Oliveira (2016, p. 15) os traços de personalidade “mais importantes para o exercício de liderança são: estabilidade emocional, dominância, conscienciosidade, ousadia, sagacidade, ausência de ansiedade, controle deliberado da vontade e ausência de tensão nervosa”.

A mesma autora faz ainda referência a House (1977), que acrescentou o carácter carismático, sendo que “o carisma pode ser percebido como um estilo ou um tipo especial de liderança e, para este autor, os grandes líderes que produzem efeitos carismáticos sobre os liderados apresentam quatro características pessoais: dominância, autoconfiança, necessidade de influência e forte convicção na justa moral de suas ideias”. Para este autor este tipo de líder possui uma grande necessidade de poder, um nível de autoconfiança elevado e está absolutamente convencido da importância das suas ideias e crenças.

Atualmente, os gestores têm uma dificuldade acrescida na identificação dos líderes eficazes, uma vez que na maior parte das organizações se vive um clima incerto e bastante mutável, e sendo assim à lista anterior deverão acrescentar as capacidades de resposta e rapidez na tomada de decisões, ao mesmo tempo que a margem de erro se quer sempre mínima.

Muitos investigadores referem ser extremamente difícil identificar numa lista todas as características que um líder deve possuir, na medida em que estas podem variar de acordo com as situações e de acordo com as reações dos seus liderados.

Um outro ponto de dificuldade, referido frequentemente nas conclusões, é que um líder que possui certos traços pode ser bem-sucedido num determinado ambiente ou situação e já não o ser noutra, bem como líderes com traços diferentes podem ser igualmente bem-sucedidos num mesmo contexto, conforme é referido por Oliveira (2016).

A incapacidade por partes dos investigadores, que advogam esta teoria, de encontrar características de liderança capazes de resolver todas as situações levou a outros investigadores analisarem os comportamentos que eram comuns aos líderes, criando as Teorias que fazem parte da Abordagem Comportamental.

## **Abordagem Comportamental**

As Teorias Comportamentais aparecem entre os anos 40 e os anos 60 do século XX, essencialmente para encontrar resposta aos problemas evidenciados pelas Teorias do Traço. O intuito era compreender como se podia construir um líder, que informação ou formação este deveria possuir, partindo do pressuposto que existem comportamentos que são verificados nos líderes e não verificados naqueles que não são líderes.

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

A partir desta conceção tomamos consciência que o líder não precisa nascer líder, mas pode um indivíduo tornar-se num líder. O que seria revelado não pelas características inatas, mas pelo seu comportamento.

Segundo Oliveira (2016, p. 16) as abordagens comportamentais foram desenvolvidas pelos estudos da Universidade de Ohio que tiveram como objetivo a identificação das várias dimensões do comportamento do líder, que se julgavam independentes e pelos estudos da Universidade de Michigan que procuraram realçar as características de comportamento do líder que estariam relacionados com a máxima eficácia.

### **✓ Estudos da Universidade de Ohio**

Os estudos desta universidade foram realizados dentro de diferentes grupos de trabalhadores, com o intuito de registar os diferentes padrões de comportamento, descrevendo as diferentes dimensões da liderança, não se centrando apenas nas características que fazem um bom líder.

Para Fernandes, Siqueira e Vieira (2014, p. 143) existem duas dimensões no comportamento dos líderes, que apresentamos no quadro seguinte:

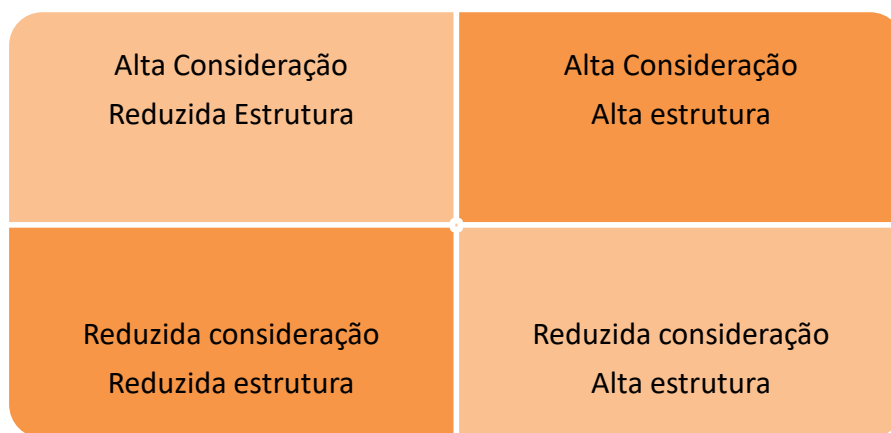
**Quadro 15 – As Dimensões do Comportamento do Líder**

| Dimensão          | Características                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrutura inicial | Esta dimensão corresponde à capacidade para identificar qual deverá ser o papel do líder e dos colaboradores, na senda das metas a que se propõem.                                                                                        |
| Consideração      | Corresponde à necessidade de criar relações de trabalho que tenham como pilares a confiança entre os intervenientes, o respeito pelas ideias dos colaboradores, refletindo-se, ainda, na demonstração de interesse pelos seus sentimentos |

Fonte: Adaptado de Fernandes et al (2014, p. 143)

Os investigadores desta Universidade conseguiram identificar quatro tipos distintos de liderança, com base nas duas dimensões do comportamento, que seriam obtidas por meio da combinação de fatores como o grau de estrutura de iniciação e o grau de consideração dos mesmos.

**Figura 3 - Modelos de Liderança de acordo com a Universidade de Ohio**



Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

Em que, cada uma destas lideranças pode ser descrita da forma como apresentamos no quadro seguinte:

**Quadro 16 - Definição dos Estilos de Liderança de acordo com os estudos da Universidade de Ohio**

| Tipos de Liderança                                                    | Características                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/ baixa consideração | Surge quando os líderes dão mais relevância à estrutura da tarefa e não se preocupam com o relacionamento interpessoal com os seus liderados, estão mais focados na realização do trabalho sem si; |
| O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/alta consideração: | Nestas circunstâncias, a relevância é para o relacionamento interpessoal e menos importância à organização das tarefas e para a determinação dos objetivos. A sua prioridade são as pessoas;       |

|                                                                       |                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/alta consideração   | Este tipo de liderança está associado a líderes que se preocupam quer com as tarefas, quer com os objetivos da organização, e ainda com o relacionamento entre as pessoas envolvidas; |
| O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/baixa consideração | Este tipo de líder não se preocupa com as tarefas, nem tão pouco com os relacionamentos entre as pessoas envolvidas.                                                                  |

Fonte: adaptado de Lameiras (2010, p. 22)

De acordo com Arosón (2001) referenciado por Fernandes et al (2014, p. 143) as pesquisas baseadas nestas duas dimensões revelaram que é possível encontrar com maior frequência, altos níveis de desempenho, quando os líderes possuem simultaneamente, altos graus de estrutura inicial e de consideração, se compararmos com aqueles que apresentam reduzido nível de estrutura inicial e de consideração, ou em apenas uma das dimensões.

Mais uma vez as críticas a esta teoria, apontam para o facto de o sucesso do estilo de liderança depender da situação.

#### ✓ Estudos da Universidade de Michigan

Na linha de estudos da Universidade de Michigan encontramos as investigações de Kahn, Maccoby, Morse, Mann e Likert. Estes estudos tiveram como principal preocupação a identificação da correspondência entre o comportamento do líder com as dinâmicas de grupo e com o grau de desempenho do mesmo. Foram identificados diferentes tipos de comportamentos, que poderiam estar orientados para os relacionamentos, para as tarefas e ainda os participativos.

Segundo Oliveira (2016, p. 18) cada um destes três tipos de comportamentos apresenta as seguintes características:

**Quadro 17 - Tipos de Comportamento do líder para a Universidade de Michigan**

| Comportamento                         | Características                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comportamento orientado para a tarefa | Estes líderes começam por planear e definir as tarefas, seguindo-se a coordenação das atividades, colocando à disposição os recursos e ainda definindo metas que são simultaneamente exigentes e realistas. |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comportamento orientado para o relacionamento | Estes líderes privilegiam as relações interpessoais com as pessoas com quem trabalham, mostrando que têm consideração, capacidade para ajudar, confiança e amizade, de tal forma que podem ajudar na resolução de problemas, na execução de técnicas. Podem demonstrar reconhecimento pelo desempenho dos colaboradores.                                                                                                                                                                         |
| Comportamento participativo                   | Estes líderes promovem a supervisão da equipe, ao mesmo tempo que assistem às reuniões de equipas, desejando a participação dos liderados. Por outro lado, dão importância à comunicação, a cooperação e auxiliam a resolução de problemas, cabendo-lhe o papel de moderador, procurando construir, dirigir, orientar e conduzir a discussão com o objetivo de dirimir os conflitos. No entanto não perde de vista que é detentor da responsabilidade da ação final e dos resultados associados. |

Fonte: Adaptado de Oliveira (2016, p. 18)

Estas investigações permitiram verificar a importância do comportamento do líder e puderam concluir que haveria maiores índices de produtividade quando o líder tivesse um comportamento mais orientado para os colaboradores.

Por outro lado, como pudemos verificar, tanto nas investigações da Universidade de Ohio, como nas da Universidade de Michigan apresentam um propósito comum, que corresponde à identificação dos comportamentos dos líderes e à forma como estes comportamentos se associam a diversos níveis de desempenho.

Nesta linha de investigação foi desenvolvida por Likert uma nova classificação de liderança. Esta apresentava quatro estilos, conforme é apresentado por Lameiras (2010, pp 23-24).

**Quadro 18 - Tipos de Liderança para Likert**

| Estilo de Liderança    | Processo de decisão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autocrático - Coercivo | Neste estilo de liderança todo o processo de decisão está concentrado no líder da organização, que tem como principal tarefa Determinar a estrutura e organização das tarefas que têm de ser executadas, ao mesmo tempo este líder não mostra confiança nos colaboradores, sendo que estes sentem motivação para agir impulsionados pelo medo e punição, uma vez que as recompensas são muito pouco frequentes. |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autocrático - Benevolente | Apesar do processo de decisão ainda se encontrar concentrado no líder, este procura motivar os seus colaboradores através de sistemas de recompensas. Havendo, contudo, algum medo e punição. O líder permite alguma comunicação e procura de vez em quando a opinião dos colaboradores, concedendo alguma intervenção na tomada de decisão, a par de uma política de controlo apertada. |
| Consultivo                | O líder demonstra alguma confiança nos colaboradores e suscita as suas intervenções antes da tomada de decisão. Utiliza um sistema de recompensas para motivar e raramente usa a punição.                                                                                                                                                                                                |
| Participativo             | O líder promove a participação os liderados, no estabelecimento de objetivos e na tomada de decisões. Para tal, pede para apresentarem ideias, usa-as e mostra que confia nos seus colaboradores.                                                                                                                                                                                        |

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

Dentro das Teorias Comportamentais, nascidas na década de 60, surge a Teoria de Blake e Mouton. Estes investigadores desenvolveram uma representação bidimensional, em que numa das dimensões encontramos a preocupação com a produção, ou seja, com a obtenção de resultados e uma outra dimensão, que corresponde à preocupação com as pessoas.

De modo concreto, Blake e Mouton apresentam uma matriz bidimensional, utilizando as dimensões referidas anteriormente, que designaram de Grelha Gerencial, em que o objetivo foi encontrar um melhor estilo de liderança. Nesta grelha encontramos a interseção das duas dimensões, assim no eixo horizontal temos a Preocupação com a Produção e no eixo vertical, teremos a Preocupação com as pessoas.

Nesta grelha cada um dos eixos está marcado de 1 a 9. E encontramos cinco pares de coordenadas com características marcantes. De acordo com Matos (2013, p. 24) estas coordenadas definem outros cinco tipos de líderes.



**Quadro 19 - Identificação das Coordenadas da Grelha de Blake e Mouton**

| Coordenadas | Tipo de Gestão                      | Características                                                                                                                                                                                             |
|-------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1, 1)      | Gestão empobrecida                  | A aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização.                              |
| (1, 9)      | Gestão Country - Club               | Atenção concentrada nas necessidades das pessoas, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortável e a um trabalho cordial.                                                          |
| (5, 5)      | Gestão da organização e das pessoas | Um adequado desempenho organizacional torna-se possível através do equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório. |
| (9, 1)      | Autoridade - Obediência             | A eficiência nas operações resulta de se fazer um arranjo nas condições de trabalho, de tal modo que, os elementos humanos interfiram num grau mínimo.                                                      |
| (9, 9)      | Gestão da equipa                    | A realização do trabalho é conseguida por pessoas comprometidas: interdependência através de um 'interesse comum' no objetivo da organização conduz a relacionamentos de confiança e respeito.              |

Fonte: Adaptado de Matos (2013, p. 24)

Segundo Lameiras (2010, pp.24-25) os cinco tipos de líderes podem ser descritos do seguinte modo:

**Quadro 20 - Tipos de líderes de Blake e Mouton**

| Tipo de líder       | Caracterização                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Laissez-faire (1,1) | Este líder mostra-se pouco sociável. Coloca de lado as relações interpessoais com os seus liderados e não se empenha na realização da tarefa, aplicando-lhe pouco esforço;                                                 |
| Simpático (1,9)     | Este líder apresenta-se como bastante sociável, cria laços de amizade com os colaboradores, afasta os conflitos. Coloca a execução de tarefas como atividade não prioritária, sendo as pessoas a sua principal prioridade. |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diretivo/autocrático (9,1) | Está concentrado na produção e na realização de tarefas. A tomada de decisão está na sua mão e mostra-se pouco sociável.                                                                                                                                |
| Intermédio (5,5)           | Consegue dar, em simultâneo, prioridade à realização das tarefas e ao relacionamento com as pessoas com quem trabalha. Nesta medida, na tomada de decisão usa um mix entre o estilo diretivo e o consultivo, apesar de se mostrar moderadamente social. |
| Integrador (9,9)           | Preocupa-se com a produção e com as pessoas, dando relevo a todos os intervenientes integrados na execução das tarefas. Mostra-se sociável e é adepto do estilo participativo.                                                                          |

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

De acordo com Matos (2013, p. 25) “para Blake e Mouton, (1964), os graus de eficiência variam de estilo para estilo, sendo que os gestores que melhores desempenhos apresentam são os que empregam o estilo (9,9) da Grelha, onde proporcionam um excelente clima organizacional (ou grupal), ao mesmo tempo que a preocupação com a produção assume uma clara importância na sua situação.”

As críticas a essa teoria, que correspondiam à forma como podia ser aplicada na formação e seleção dos colaboradores para os cargos de chefia, fizeram surgir as teorias situacionais ou contingenciais.

### **Abordagem Contingencial ou Situacional**

Esta abordagem surge para dar uma respostas às lacunas apresentadas pela teoria dos traços e pelas teorias comportamentais e procuram associar as características pessoais dos líderes com a situações enfrentadas por estes.

Um dos modelos mais referido desta abordagem é o modelo desenvolvido por Fiedler. De acordo com Matos (2013, p. 25) “a teoria da contingência da liderança de Fiedler (1967, 1978) propõe que o desempenho eficaz do grupo depende de uma boa combinação entre o estilo de liderança ao interagir com os subordinados e o grau em que a situação é controlada pelo líder e lhe dá influência”.

**Quadro 21 - Dois fatores importantes para o desempenho do líder**

| O desempenho do líder depende de dois fatores interrelacionados                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O grau em que a situação proporciona controlo e influência ao líder, isto é, a possibilidade que (o líder) tem de realizar com sucesso a tarefa;          |
| A motivação básica do líder, ou seja, se a autoestima (do líder) depende, principalmente, do cumprimento da tarefa ou em ter boas relações com os outros. |

Fonte: Adaptado de Matos (2013, p. 25)

De acordo com Buelens, Kreitner, & Kinicki (2002) os líderes podem estar orientados para a tarefa, na medida em que se preocupam com a organização e definição dos deveres e responsabilidade dos seus liderados; ou orientados para o relacionamento, que corresponde à forma como o líder se relaciona com os seus subordinados, do ponto de vista das relações pessoais, demonstrada na forma como cria canais de comunicação, dá apoio emocional, com conselhos ou sugestões, entre outros.

Segundo Oliveira (2016, p. 20) o modelo desenvolvido por Fiedler baseia-se no facto de que a eficiência está associada à competência das pessoas envolvidas e ainda, que por sua vez esta está dependente da relação entre o estilo de liderança apresentado e a parcialidade da situação. A mesma autora refere ainda que este modelo apresenta três processos essenciais, que correspondem à caracterização da liderança, sua definição ou construção; a medição da variável situacional e ainda a valorização da relação existente entre o tipo de liderança e o nível de eficácia dos envolvidos, quando é avaliado o seu desempenho.

Fiedler defende que o desempenho de uma equipa é o resultado da conjugação entre o estilo de liderança e as variáveis situacionais. Existindo três dimensões que determinam a atuação do líder.

**Quadro 22 - Dimensões que influenciam a atuação do líder**

| Dimensões                 | Caracterização                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relação líder-subordinado | Sendo o componente mais importante do controlo situacional, refere-se ao grau de aceitação do líder pelos subordinados;                                                                |
|                           | Pode ser medida pelo grau de confiança, possibilidade de trocar confidências e pelo respeito que os liderando demonstram ter pelo líder;                                               |
| Estrutura da tarefa       | É o segundo componente mais importante. Corresponde à identificação dos objetivos ou metas, à forma como são tomadas as decisões e como são encontradas as soluções para os problemas; |
|                           | Pode ser medido pela forma como estão estruturadas formalmente as tarefas e os procedimentos operativos para a realização das tarefas;                                                 |

|                  |                                                                                                                                                                                    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Posição de poder | Corresponde ao poder do líder para proceder à avaliação de desempenho e em consequência poder punir ou recompensar os seus liderados;                                              |
|                  | O líder possui os poderes relacionados com a contratação e despedimento de recursos humanos, atribuir promoções e aumentos de salários e promover a disciplina entre os liderados. |

Fonte: Adaptado de Matos (2013), Oliveira (2016) e Cruz, Nunes e Pinheiro (2010)

A relação destes fatores com as mais variadas situações, vivenciadas no interior das organizações, vai determinar a forma como a atuação do líder é aceite ou não. As melhores situações são as que envolvem uma boa relação entre os subordinados e os líderes, com tarefas bem definidas e um poder formal elevado.

No quadro seguinte apresentamos as diferentes situações ou estilos de liderança à luz deste modelo.

**Quadro 23 - Situações derivadas dos três fatores de controlo e influência do líder**

| Situação | Relação líder-membros | Estrutura das tarefas | Posição do Poder |
|----------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| 1        | Boa                   | Estruturada           | Forte            |
| 2        | Boa                   | Estruturada           | Fraco            |
| 3        | Boa                   | Não estruturada       | Forte            |
| 4        | Boa                   | Não estruturada       | Fraco            |
| 5        | Fraca                 | Estruturada           | Forte            |
| 6        | Fraca                 | Estruturada           | Fraco            |
| 7        | Fraca                 | Não estruturada       | Forte            |
| 8        | Fraca                 | Não estruturada       | Fraco            |

Fonte: Adaptado de Cruz et al (2010)

A maximização da influência é obtida na situação nº 1 e minimizada na situação nº 8. Nas situações 1, 2, 3, 7 e 8 a liderança é orientada para a tarefa com elevados níveis de sucesso, enquanto nas restantes situações a liderança é orientada para as pessoas, isto é, para as relações interpessoais. Desta forma as situações poderam ser classificadas como ‘muito favorável’, ‘favorável’ ou ainda ‘não favorável’ para o líder. Para Fiedler controlar a situação é mais fácil do que alterar o estilo de liderança de um determinado líder.

De acordo com Matos (2013, p. 26) “o modelo de liderança organizacional proposto por Fiedler ajuda a destruir as ideias de que a capacidade de liderança é inata e que pode existir um melhor etilo de liderança independentemente das circunstâncias”.

As investigações de Fiedler concluíram que nos casos muito favoráveis ou desfavoráveis, a liderança mais apropriada é a orientada para a tarefa, enquanto nas situações intermédias é mais eficaz a orientada para as pessoas.

### **Abordagem Integrativa**

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

Estas mudanças na investigação são fruto de algumas mudanças verificadas na sociedade e na economia e até surgem como resposta à necessidade de uma adaptação aos desafios da globalização e na crescente inovação tecnológica. De seguida abordaremos as teorias que consideramos como mais importantes, isto é, a Liderança Carismática, a Liderança Transacional e por último a Liderança Transformacional.

#### **✓ Liderança Carismática**

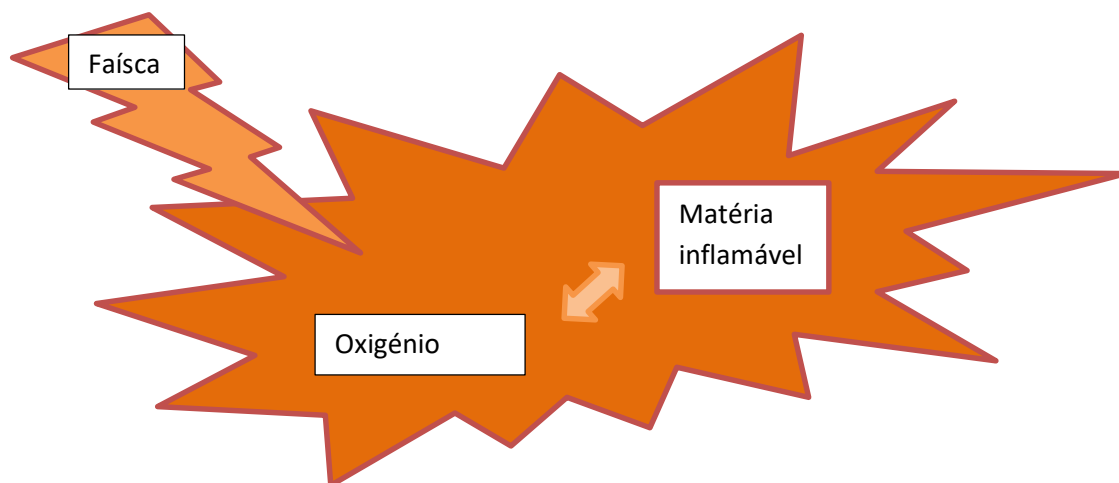
O Carisma é identificado por Weber como uma das qualidades extraordinárias que o líder deve possuir.

Segundo Lameiras (2010, p.45), para Weber o carisma pode ser identificado como uma forma do exercício da influência que se baseia naquilo que é percebido pelos demais elementos do grupo, no que diz respeito às qualidades fora do comum do líder e não apenas na tradição ou na autoridade formal exercida pelo mesmo. Sendo que o carisma é mais visível em situações, também elas, excepcionais de crise e instabilidade, que colocam à prova as capacidades desta pessoa, da qual se espera que seja bem-sucedida na administração da situação.

De acordo com Rego (1997), citado em Lameiras (2010, p.45) “traços como a autoconfiança, as fortes convicções, a capacidade de falar, a estabilidade e um instinto democrático, caracterizam este tipo de liderança e tendem a aumentar o carisma, mas mais importante é o contexto que torna os atributos e visão do líder relevantes para as necessidades dos colaboradores”.

A Teoria da Liderança Carismática é retomada e reformulada durante da década de 90, por dois investigadores, Klein e House que apresentam o carisma, sendo este composto por três elementos: uma faísca, matéria inflamável e oxigénio.

**Figura 4 - O Carisma pra Klein e House**



Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007, p. 366)

Para Klein e House (1995), citado por Venâncio (2017, p. 31), o triângulo que incendeia o carisma resulta da conjugação de três elementos: “Líder (Faísca ou temperatura de ignição), Seguidores (Combustível ou matéria inflamável), Ambiente propício (Oxigénio)”. Sendo que a liderança carismática só surge na presença dos três elementos”.

A faísca corresponde aos atributos, características e comportamentos carismáticos mais marcantes no líder; a matéria inflamável corresponde à forma como os liderados seguem o líder livremente, mas devido principalmente ao seu carisma e, o oxigénio é a situação favorável ao carisma, caracterizando-se pela identificação de uma situação de crise e com a qual os colaboradores não estão contentes.

Segundo Cunha et al (2007) citados por Oliveira (2016, p. 30) a liderança carismática corresponde à ligação de alguns elementos. De acordo com estes autores podemos dividir estes elementos em cinco:

**Quadro 24 - Elementos presentes na liderança carismática**

| Elementos presentes na liderança carismática                 |
|--------------------------------------------------------------|
| Pessoas com qualidades extraordinárias ou dom;               |
| Situação de desespero ou crise social;                       |
| Visão radical ou ideias promissoras para solucionar a crise; |

|                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conjunto de seguidores crentes no líder, no seu dom e na sua visão;                          |
| Validação do dom e da visão extraordinários do líder por meio do sucesso na gestão da crise. |

Fonte: Adaptado de Oliveira (2016, p. 30)

Lameiras (2010) constrói uma lista de características que têm a capacidade de diferenciar os líderes carismáticos daqueles que não são líderes carismáticos.

**Quadro 25 - Características dos líderes carismáticos**

| Características                       | Descrição                                                                                        |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autoconfiança                         | Corresponde à demonstração de confiança absoluta nos seus julgamentos e capacidades              |
| Visão                                 | Capacidade para melhorar a situação presente com base na identificação de um objetivo            |
| Capacidade para comunicar a visão     | Capacidade para transmitir aos outros a sua visão;                                               |
| Fortes convicções sobre a visão       | Comprometimento total para conseguir a realização da sua ideia;                                  |
| Comportamento algo fora das normas    | O comportamento, apesar de fugir às normas, é digno e merece ser repetido pelos seus seguidores; |
| Reconhecimento como agente de mudança | Define uma estratégia para garantir o sucesso no presente e futuro;                              |
| Sensibilidade à envolvente            | Demonstra capacidade para avaliar o ambiente e os recursos disponíveis de um modo realista.      |

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

Existem também consequências negativas que advêm da associação do carisma ao processo de liderança. De acordo com Lameiras (2010, pp. 48-49) sempre que o líder possui demasiado otimismo e confiança pode defrontar-se com perigos reais maiores do que os previstos; pode também apresentar alguma inclinação para tomar decisões que envolvam riscos elevados, o que pode ser visto por uns como glorioso aos olhos de uns, mas também como desestabilizador ou inapropriado aos olhos de outros.

Lussier e Achua (2010, p. 345) “nem todos os líderes carismáticos são necessariamente bons líderes”. O que se justifica pelo facto de ter existido na História alguns líderes que correspondem a maus líderes carismáticos.

### ✓ **Liderança Transformacional vs. Transacional**

Estas teorias surgem no final da década de 70, desenvolvidos primeiramente por Burns, sendo os estudos continuados por Bass na década de 80.

De acordo com Dias e Borges (2015, p. 204), para Burns (1978) o processo de liderança ocorre numa de duas maneiras: transacional ou transformacional. “a liderança transacional é baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização. Líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos. Eles também tendem a concentrar-se na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário e confiam nas recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho”. Enquanto que a liderança transformacional é caracterizada “como um processo que motiva os seguidores, apelando aos ideais mais elevados e aos valores morais. Os líderes transformacionais devem ser capazes de definir e articular uma visão para as suas organizações e os seguidores devem aceitar a credibilidade do líder”.

Este tipo de liderança baseia-se no facto de que as organizações necessitam de colaboradores comprometidos, empenhados e com vontade para ir mais longe, adotando comportamentos novos de forma espontânea.

No entanto este tipo de comportamento só é possível quando existe confiança na estrutura, nas pessoas que tomam as decisões, quando se sentem satisfeitos e ainda quando sentem que há justiça, em última instância trata-se de um processo que modifica as pessoas.

Este tipo de liderança têm a capacidade de formas de influência fora do comum, que de certa forma constituem uma força capaz de levar os colaboradores a fazer mais do que o previsto, trazendo consigo sentimentos de justiça, paz, liberdade num contexto de humanismo e afastar os medos, invejas e desamores.

Segundo Rego e Cunha (2007, p. 234) na liderança transformacional encontramos a possibilidade de os líderes levarem os seus colaboradores a ir mais além do que os seus próprios interesses, em especial os materiais, colocando os interesses da organização em primazia, isto é, os objetivos organizacionais em primeiro lugar através de elevados níveis de desempenho.

Estes dois tipos de liderança são diferentes, mas ao mesmo tempo complementares, conforme é apresentado no quadro seguinte.



**Quadro 26 - Componentes da liderança transacional e transformacional**

|                  | Componentes                     | Explicação                                                                                                                                                                         |
|------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transacional     | Recompensa contingencial        | O líder clarifica ao colaborador as recompensas pelo desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado.                                                                          |
|                  | Gestão por exceção ativa        | O líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e adota ações corretivas caso não alcancem os padrões estabelecidos.                                                             |
|                  | Gestão por exceção passiva      | O líder intervém apenas se os problemas ocorrerem, para que, então, sejam tomadas ações corretivas.                                                                                |
|                  | Liderança laissez-faire         | O líder delega responsabilidade e evita tomada de decisões.                                                                                                                        |
| Transformacional | Influência idealizada (carisma) | O líder aumenta e fortalece as motivações dos colaboradores e a sua identificação com o líder.                                                                                     |
|                  | Liderança inspiracional         | O líder comunica uma visão apelativa e otimista, usa símbolos focados no esforço do colaborador, modela os comportamentos.                                                         |
|                  | Estimulação intelectual         | O líder estimula comportamentos que despertam e aumentam a atenção dos colaboradores para os problemas, influenciando-os no sentido de os enfrentarem segundo uma nova perspetiva. |
|                  | Consideração individualizada    | O líder responde às necessidades dos colaboradores, apoia-os, encoraja-os, facultar-lhe formação e treino.                                                                         |

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007, p. 373)

De acordo com Dias e Borges (2015, pp. 204-205) na liderança transacional, “o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipa e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais”. Por outro lado, a liderança transformacional é definida “como um processo em que um líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que era certo e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas (Bass, 1995)”

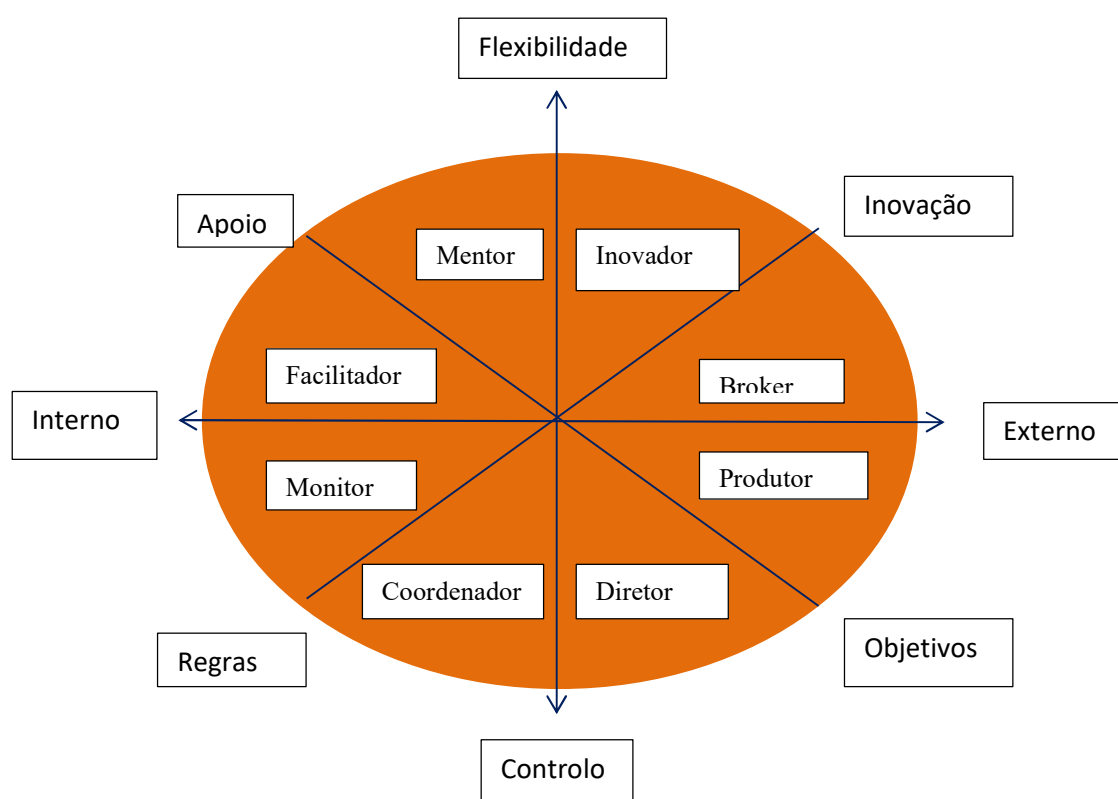
#### ✓ **Modelo de Competências de Gestão/Liderança de Quinn**

Este modelo, também designado, de Modelo dos Valores Contrastantes foi desenvolvido no final do século passado, na década de 80. De acordo com Cameron e Quinn (2005) este modelo é composto por duas grandes dimensões – Foco interno vs. Foco externo / Flexibilidade vs. Controlo. Por sua vez, cada um dos quadrantes, como podemos ver na figura seguinte, representa um dos modelos da teoria da organização: Modelo das relações humanas, dos sistemas abertos, dos objetivos racionais e modelo dos processos internos.

No modelo das relações humanas estão incluídos os papéis de facilitador e de mentor, sendo dada especial atenção ao compromisso, à coesão e à moral. Para Melo, Mónico, Carvalho e Parreira (2017, p. 11) “O modelo parte da premissa que o envolvimento resulta em compromisso; tem como valores centrais a participação, a resolução de conflitos e a construção do consenso. Neste caso, o líder deve-se tornar num mentor empático e um facilitador centrado nos processos”. De acordo com estes autores

“os facilitadores fomentam os esforços coletivos, promovem a coesão e o trabalho em equipa e gerem os conflitos pessoais. Os mentores dedicam-se ao desenvolvimento das pessoas através de uma orientação cuidadosa e empática; nesse papel, o líder contribui para aprimorar competências e planear o desenvolvimento individual dos liderados”. (p.11)

**Figura 5 - Modelo dos Valores Contrastantes**



Fonte: Adaptado de Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007)

Por seu turno e na ótica de Quinn (2003) citado em Andrade (2013, p.126)

“o modelo dos sistemas abertos ocorre devido à necessidade de compreender e administrar num mundo em rápida transformação e no qual o conhecimento é vasto. Como, por um lado, os líderes dispõem de pouco tempo para se dedicarem à organização e ao planeamento e, por outro lado, são forçados a tomar decisões rápidas, os processos fundamentais são a adaptação, a resolução criativa de problemas, a inovação e a gestão da mudança.(...)O gestor deve tornar-se um inovador criativo e um negociador que usa o seu poder para influenciar na organização”.

Já o modelo das metas racionais tem como desiderato a produtividade e o lucro. Assim e de acordo com Andrade (2013, p. 126)

“a função do gestor é tornar-se um diretor que decide e um produtor pragmático. Como diretores, os gestores dão ênfase ao planeamento, ao estabelecimento de metas e definição de objetivos. Já os produtores são orientados para as tarefas, mantêm o foco no trabalho e manifestam alto grau de interesse e motivação pessoal”.

Os pontos caracterizadores do modelo dos processos internos são a estabilidade e continuidade. Sendo que a rotina promove a estabilidade. Segundo Andrade (2013, p. 126) “os gestores devem saber o que se passa na sua unidade, verificar se as pessoas estão a cumprir as regras, enquanto como coordenadores, os gestores devem dar ênfase à organização e à coordenação dos esforços da equipa”.

**Quadro 27 - Características dos quatro modelos de liderança de Quinn**

|                                 | Objetivos Racionais                                            | Processos Internos                                     | Relações Humanas                                           | Sistemas Abertos                                                                   |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Crítérios de eficácia           | Produtividade/ lucro                                           | Estabilidade Continuidade                              | Compromisso, coesão, moral                                 | Adaptabilidade, apoio externo                                                      |
| Teoria referente a meios e fins | Uma direção clara leva a resultados produtivos                 | Rotinização leva à estabilidade                        | Envolvimento resulta em compromisso                        | Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos |
| Ênfase                          | Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativa | Definição de responsabilidade mensuração, documentação | Participação, resolução de conflitos e criação de consenso | Adaptação política, resolução criativa de problema, inovação, gestão da mudança    |
| Atmosfera                       | Económico - racional: “lucro líquido”                          | Hierárquico                                            | Orientação para as equipas                                 | Inovadora, flexível                                                                |
| Papéis de liderança             | Diretor e produtor                                             | Monitor e coordenador                                  | Mentor e facilitador                                       | Inovador e negociador/ mediador                                                    |

Fonte: Adaptado de Quinn (2003, p.11)

Estas quatro orientações, que podemos ver na figura anterior, correspondem a dois papéis – num total de oito papéis de liderança e cada papel vai corresponder a três competências, perfazendo um total de 24 competências. Em que ter competência significa ter conhecimentos e capacidades para desempenhar determinada tarefa.

No quadro seguinte apresentamos a relação entre as competências, os papéis e as diferentes orientações.

**Quadro 28 - Modelo dos Valores Contrastantes: Competências, Papeis e Orientações**

| Competências                                                                                              | Papeis                | Orientações |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| Conviver com a mudança<br>Pensamento criativo<br>A gestão da mudança                                      | Inovador              | Inovação    |
| Criar e manter uma base de poder<br>Negociar acordos e compromissos<br>Apresentar ideias                  | Negociador/<br>Broker |             |
| Produtividade e motivação pessoal<br>Motivar os outros<br>Gestão do tempo e do stress                     | Produtor              | Objetivos   |
| Tomada de iniciativas<br>Fixação de metas<br>Delegação eficaz                                             | Diretor               |             |
| Planificação/ Coordenador/ Regras<br>Organização<br>Controlo                                              | Coordenador           | Regras      |
| Reduzir a sobrecarga de informação<br>Analisar a informação criticamente<br>Apresentar informação         | Monitor               |             |
| Criação de equipas<br>Tomada de decisões participativa<br>Gestão de conflito                              | Facilitador           | Apoio       |
| Auto compreensão e compreensão dos outros<br>Comunicação interpessoal<br>Desenvolvimento dos subordinados | Monitor               |             |

Fonte: Adaptado de Quinn et al (1990) retirado de Felício et al (2007)

Para Deninson, Hooijberg e Quinn (1995), citados em Melo et al (2017, p. 12) “o líder eficaz é aquele que consegue desempenhar os oito papeis de liderança simultaneamente, contemplando o paradoxo, a contradição e a complexidade, característicos das organizações de hoje”.

## 2.4 Síntese

Neste capítulo apresentamos a definição de conflito, os vários tipos de conflitos e como se poderia gerir os conflitos, tendo em conta que os conflitos trazem cargas positivas, essencialmente na promoção da mudança e/ou inovação, mas também cargas negativas que se revelam no desgaste e utilização de energia e recursos, que não se traduzem em nada

produtivo. De seguida apresentamos os conceitos de liderança e quatro abordagens diferentes, evidenciando os pontos comuns e as suas diferenças.

Enquanto na abordagem dos traços a ênfase era colocada num conjunto de traços e competências do líder que influenciavam as atitudes e comportamentos dos liderados, a abordagem comportamental coloca a ênfase nos comportamentos direcionados para a tarefa vs. para as pessoas. Na abordagem situacional a ênfase é colocada na adaptação do líder às várias situações e na abordagem seguinte assistimos à integração de variáveis emocionais, carismáticas e ao ‘empoderamento’ do colaborador.

Por fim apresentamos o Modelo dos valores Contrastantes que se baseia na complexidade, contradição e paradoxo que caracterizam as organizações hoje em dia. Entidades em permanente mudança, em que os valores e as dimensões sofrem alterações constantes e, por conseguinte, necessitam de líderes com grande capacidade de adaptação e de interpretação das situações e pressões a que estão permanentemente sujeitos.

## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1 Introdução

Neste capítulo apresentamos a metodologia do estudo, que contém as hipóteses de investigação e os instrumentos utilizados na recolha de dados. Desde já referimos a necessidade da utilização de dois instrumentos, sendo que um terá como objetivo a análise dos estilos de gestão de conflito e o outro instrumento teve como desiderato a análise dos estilos de liderança presentes no Ministério de Educação de Angola.

Como foi referido anteriormente, a população em estudo pertence ao Ministério de Educação de Angola, tendo sido recolhida uma amostra para proceder à presente investigação.

### 3.2 A investigação e as suas Questões

A presente investigação será realizada no Ministério de Educação de Angola (MED) que é um departamento governamental que tem por missão definir, coordenar, executar e avaliar a política de Angola relativamente ao Sistema Educativo, quer no que se refere à educação pré-escolar, passando pelos ensinos básico e secundário, bem como pela educação extraescolar. Na sua missão cabe ainda a articulação das políticas nacionais para a promoção da qualificação da população, com a política nacional de educação e política nacional de formação profissional, na senda de encontrar melhores níveis de alfabetização e educação da população angolana.

No quadro seguinte apresentamos as principais atribuições do MED, tal como estão definidas no site institucional.

**Quadro 29 - Principais atribuições do MED**

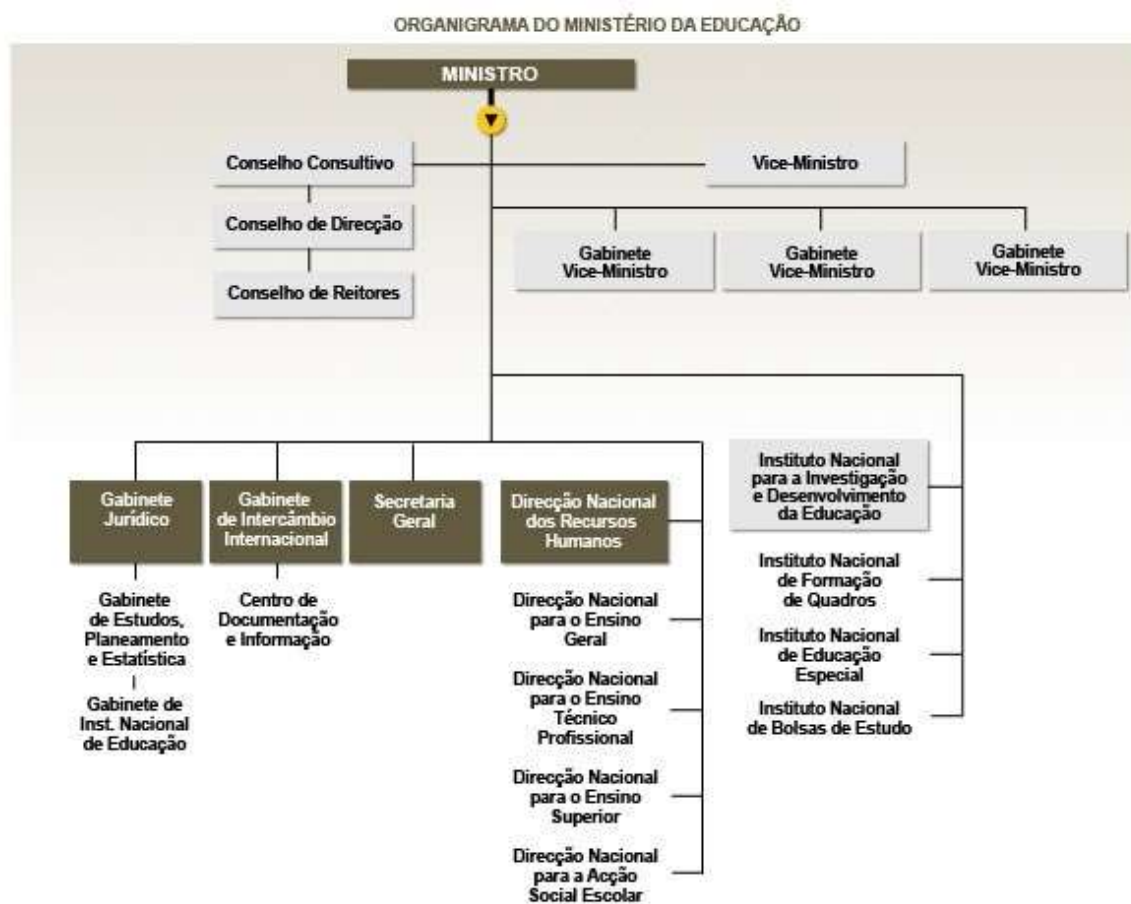
| Principais atribuições do MED                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definir e promover a execução das políticas relativas à educação pré-escolar, aos ensinos básico e secundário, bem como às modalidades especiais e à educação extraescolar;                  |
| Definir e promover a execução das políticas de educação e formação profissional, em conjunto com o departamento governamental responsável pelas áreas do Emprego e da Formação Profissional; |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participar, em conjunto com os demais departamentos governamentais, na coordenação das políticas de educação e de formação vocacional com as políticas nacionais, em particular com as relativas à promoção e difusão da língua portuguesa, ao apoio à família, à inclusão social, à promoção da cidadania, à preservação do ambiente e à promoção da saúde; |
| Assegurar o direito ao ensino e a observância da escolaridade obrigatória, prevenir o abandono escolar precoce e promover a qualificação da população em geral, numa perspetiva de fomento da educação ao longo da vida;                                                                                                                                     |
| Assegurar as condições de ensino e aprendizagem, tendo em vista a promoção do sucesso escolar e a realização da igualdade de oportunidades;                                                                                                                                                                                                                  |
| Promover a inovação educacional;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Definir as competências do currículo nacional e o regime de avaliação dos alunos e aprovar os programas de ensino e as orientações programáticas para a sua concretização, incluindo no ensino angolano no estrangeiro;                                                                                                                                      |
| Planear e administrar a rede de estabelecimentos públicos de ensino, tendo em consideração as iniciativas no âmbito do ensino particular e cooperativo;                                                                                                                                                                                                      |
| Proceder à regulação do sistema educativo, designadamente através da orientação, acompanhamento e fiscalização das atividades dos estabelecimentos de ensino;                                                                                                                                                                                                |
| Promover a autonomia das escolas, apoiar a execução dos seus projetos educativos e a sua organização pedagógica;                                                                                                                                                                                                                                             |
| Planear e administrar os recursos humanos, materiais e financeiros afetos ao sistema educativo;                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Estabelecer os regimes de recrutamento e de desenvolvimento para as carreiras do pessoal docente e não docente dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário;                                                                                                                                                      |
| Promover a formação e qualificação dos recursos humanos afetos ao sistema educativo;                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Realizar, promover e apoiar a realização de estudos e a produção, tratamento e difusão da informação sobre a organização e o funcionamento do sistema educativo;                                                                                                                                                                                             |
| Promover e apoiar ações de relevante interesse para o sistema educativo;                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Desenvolver as relações internacionais, multilaterais e bilaterais, e as atividades de cooperação inerentes ao sistema educativo, nos termos da política externa do Estado Angolano e sem prejuízo das atribuições do Ministério das Relações Exteriores;                                                                                                    |
| Avaliar a concretização dos objetivos das políticas de educação e de formação vocacional, as atividades do sistema educativo, os recursos pedagógicos e o funcionamento dos órgãos, serviços e demais estruturas que integram o MED;                                                                                                                         |
| Inspecionar o funcionamento do sistema educativo, acompanhando, fiscalizando e controlando a atividade das escolas, órgãos e serviços que o integram.                                                                                                                                                                                                        |

Constatamos que as atribuições do MED são exercidas segundo o princípio da subsidiariedade, através da efetiva participação das comunidades educativas na gestão do sistema educativo.

Na página seguinte apresentamos o organograma do Ministério de Educação de Angola.

Figura 6 - Organograma do MED



Acreditamos que a própria estrutura de organograma, com vários níveis hierárquicos, é por si só uma justificação para a necessidade de estudos sobre a liderança e sobre a gestão de conflitos.

Nesta investigação pretendemos perceber qual o tipo de gestão de conflitos está presente no MED e de que forma os comportamentos da liderança contribuem para a redução e resolução dos conflitos no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo que se procura aumentar a produtividade do MED.

Nesta medida construímos as seguintes hipóteses de investigação, tendo em vista a caracterização do estilo de gestão de conflitos presente no MED e a sua relação com os vários perfis de liderança, também presentes no MED.



**Quadro 30 - Hipóteses de estudo**

| Nº | Hipótese                                                                                                                                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 | Entre os colaboradores do MED são detetáveis estilos distintos na gestão do conflito.                                                    |
| H2 | Os estilos de gestão de conflito predominantes nos colaboradores do MED do género feminino são os de Colaboração, Evitação e Acomodação. |
| H3 | Uma idade mais elevada está associada a uma predominância do estilo Dominação.                                                           |
| H4 | Nos colaboradores do MED do género masculino é mais frequente o estilo Acomodação do que nas mulheres.                                   |
| H5 | Os colaboradores do MED com menos escolaridade são menos colaborativos e mais evitadores do que os que têm maior escolaridade.           |
| H6 | Os colaboradores do MED mostram-se significativamente mais Acomodativos com os seus chefes do que com os colegas.                        |
| H7 | Os colaboradores do MED utilizam mais o estilo compromisso com os colegas do que com os chefes.                                          |
| H8 | Os colaboradores com mais tempo de exercício profissional utilizam mais o estilo Dominação.                                              |
| H9 | Os perfis de liderança estão associados aos estilos de gestão de conflitos.                                                              |

### 3.3 Objetivos da pesquisa

O principal objetivo desta investigação é perceber o tipo de gestão de conflitos dominante no MED e ainda quais os papeis da liderança mais presentes.

Neste sentido pretendemos investigar qual a perceção dos colaboradores sobre o desempenho dos vários papeis da liderança; quais os estilos de gestão de conflito mais utilizados pelos colaboradores do MED e ainda averiguar se existem diferenças significativas nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis demográficas.

Para responder a este desiderato utilizados um inquérito por questionário que, para além de obter informação sociodemográfica sobre a amostra recolhida, recolheria informação sobre a liderança e sobre a gestão de conflitos no MED, sendo o instrumento de recolha de dados adaptado de dois inquéritos por questionário já existentes e testados. Em relação à liderança optamos por usar o questionário de Quinn e para a gestão de conflitos optamos por adaptar o questionário de Rahim, conforme apresentamos a seguir, bem como o modelo conceptual que iremos utilizar.

### **3.4 Instrumento de Recolha de dados**

#### **3.4.1 Questionário de Quinn**

A avaliação da percepção do Estilo de Liderança presente no MED será feita através da aplicação do questionário “Competing Values Leadership Questionnaire” construído por Quinn (1988).

O questionário é composto por 32 itens, e a sua mensuração será feita através de uma escala de Likert de cinco pontos (em que 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Por vezes; 4 = Frequentemente e 5 = Sempre). Neste instrumento são atribuídos 4 itens para cada um dos 8 papéis de liderança propostos por Quinn: Coordenador, Diretor, Produtor, Broker, Inovador, Mentor, Facilitador e Monitor. (Pereira, 2014)

Os oito papéis de liderança apresentados por Quinn estão inseridos nas duas dimensões chave da liderança, isto é, flexibilidade vs. controlo e orientação interna vs. orientação externa, que servem de suporte aos quatro Modelos de Liderança. Sendo, como é descrito por Melo (2011), citado por Neves (2013, p. 60) que “o modelo das relações humanas faz-se representar pelos papéis de Mentor e Facilitador; o modelo dos sistemas abertos pelos papéis de Broker e Inovador; o modelo dos processos internos pelos papéis de Monitor e Coordenador; e o modelo dos objetivos racionais é representado pelos papéis de Produtor e Diretor”.

Utilizaremos, ainda, as dimensões representadas pelos quatro quadrantes do Modelo dos Valores Contrastantes com o objetivo de identificar os diferentes papéis de liderança existentes no MED e em consequência identificar os valores dos líderes.

O inquérito que iremos apresentar solicita aos inquiridos que indiquem a frequência com que os seus líderes ou chefes mostram um determinado comportamento, descrito em cada um dos itens, pretendendo desta forma avaliar as competências de liderança dos envolvidos.

No quadro seguinte apresentamos os itens de cada dimensão da escala de liderança.

**Quadro 31 - Itens de cada dimensão da escala de liderança**

| Dimensões<br>(papeis da liderança) | Itens          |
|------------------------------------|----------------|
| Monitor                            | 10, 20, 23, 38 |
| Broker                             | 9, 19, 24, 33  |
| Coordenador                        | 8, 15, 27, 34  |
| Diretor                            | 13, 18, 25, 32 |
| Facilitador                        | 12, 17, 30, 37 |
| Inovador                           | 7, 16, 28, 31  |
| Mentor                             | 14, 22, 26, 35 |
| Produtor                           | 11, 21, 29, 36 |

### 3.4.1 Questionário de Rahim

Para avaliar a Gestão de Conflitos no MED vamos aplicar um questionário adaptado do ROCI II (Rahim Organizational Conflict Inventory – II). De acordo com Franque (2006, p. 39) “este instrumento surgiu em 1983 tendo como autor Afzalur Rahim, o qual se apoiou na conceptualização dos cinco estilos de gestão do conflito de Rahim e Bonoma de 1979, para a sua construção”.

O instrumento adaptado por nós é construído por 20 itens respetivamente nas formas A (com a chefia) e B (com os colegas) conforme podemos ver em anexo. Para responder a cada um dos itens os respondentes poderão utilizar uma escala de Likert com cinco opções de resposta, em que 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo, nem discordo; 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente, na qual os valores mais elevados representam uma maior utilização de um estilo quando os envolvidos estão diante de um conflito interpessoal.

Os itens que compõem cada uma das subescalas (Colaboração, Evitação, Dominação, Acomodação e Compromisso) são apresentadas no quadro seguinte, respetivamente para a forma A (com a chefia) e para a forma B (com os colegas), sendo que os estilos de liderança funcionam como variáveis dependentes nas várias hipóteses de estudo.

**Quadro 32 - Itens referentes a cada tipo de gestão de conflito**

| Tipo de Liderança | nº itens                |                          |
|-------------------|-------------------------|--------------------------|
|                   | Forma A (com a chefia)  | Forma B (com os colegas) |
| Colaboração       | 40, 43, 44, 54, 55 e 59 | 60, 63, 64, 70 e 78      |
| Acomodação        | 41, 47, 51 e 56         | 61, 69 e 71              |
| Evitação          | 42, 45, 49 e 58         | 62, 65, 73 e 74          |
| Dominação         | 46, 50, 53 e 57         | 67, 68, 77 e 79          |
| Compromisso       | 48 e 52                 | 66, 72 e 76              |

### 3.5 Recolha de Dados

Como já foi referido a população selecionada corresponde aos colaboradores do Ministério de Educação de Angola e com o objetivo de recolher informação, para responder às questões da investigação, foram distribuídos questionários (ver p. 92) nos meses de setembro a dezembro de 2018. A amostra final é composta por 70 inquéritos validados, recolhida entre 25 líderes e 45 colaboradores, constituindo uma amostra representativa dos funcionários do MED, uma vez que o número total de colaboradores é igual a 300.

## Capítulo 4 – Análise de Resultados

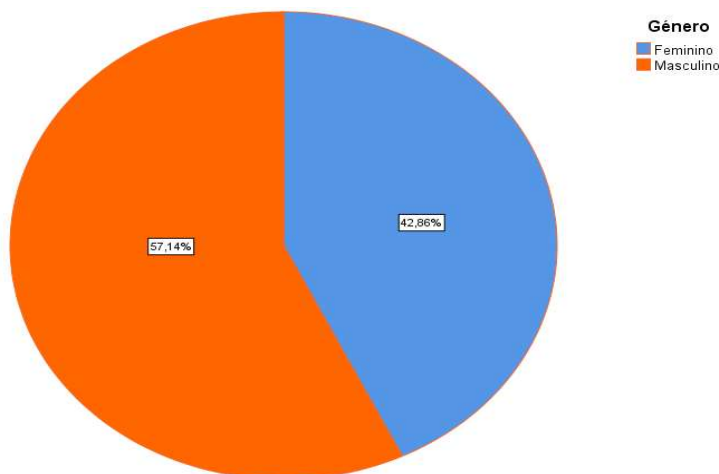
### 4.1 Introdução

Neste capítulo fazemos a análise dos resultados, começando pela caracterização da amostra, no que concerne ao género, idade, habilitações académicas, antiguidade como funcionário do Ministério de Educação de Angola, antiguidade no cargo que ocupa atualmente, bem como o número de colaboradores afetos à seção onde trabalha e ainda se o inquirido ocupa um cargo de liderança ou não. Numa segunda fase aborda-se a relação dos inquiridos com a liderança e com o conflito no seio de uma organização. O tratamento estatístico dos dados foi realizado através do software SPSS (Statistic Package for Social Sciences, versão 25.0).

### 4.2 Caracterização da amostra

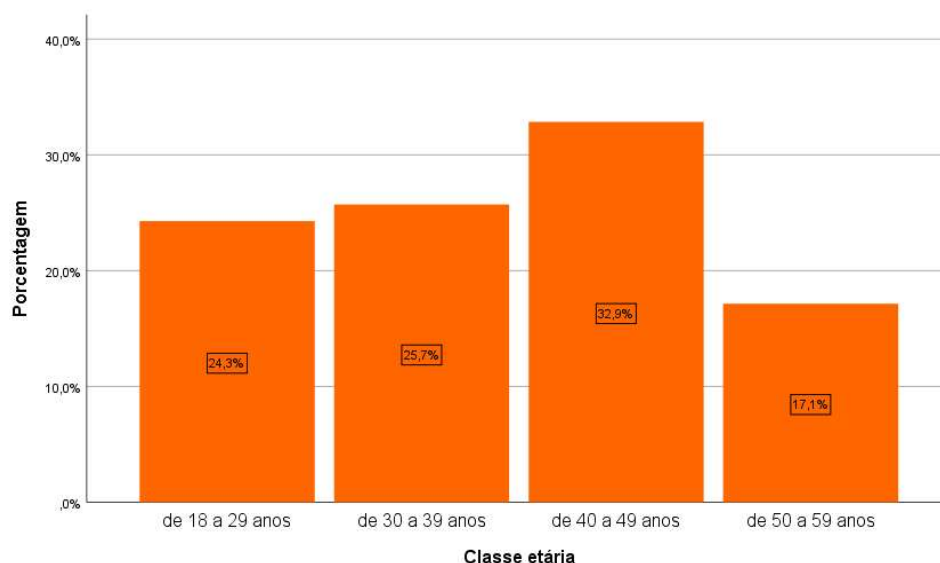
A investigação conta com 70 respostas validadas ao questionário proposto e apresentado anteriormente, sendo que destes 30 são do género feminino e os restantes do género masculino, como apresentamos no gráfico nº 1.

Gráfico 1 - Género dos inquiridos



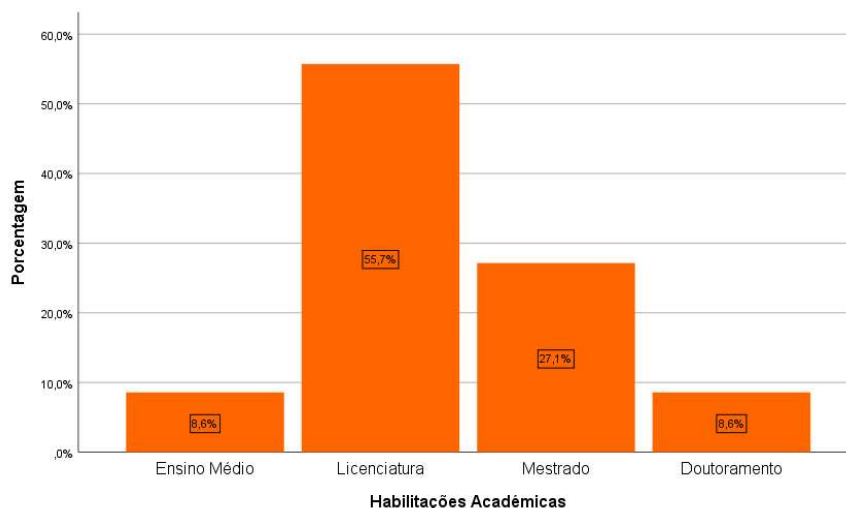
Relativamente à idade dos respondentes, verificamos que cerca de 24% encontra-se na faixa etária 18 – 29 anos, 26% entre os 30 – 39 anos, 33% entre os 40 e os 49 anos e por último 17% entre os 50 e os 59 anos, o que permite concluir uma distribuição mais ou menos equilibrada entre as faixas etárias, conforme apresentamos no gráfico nº 2.

**Gráfico 2 - Classe etária dos inquiridos**



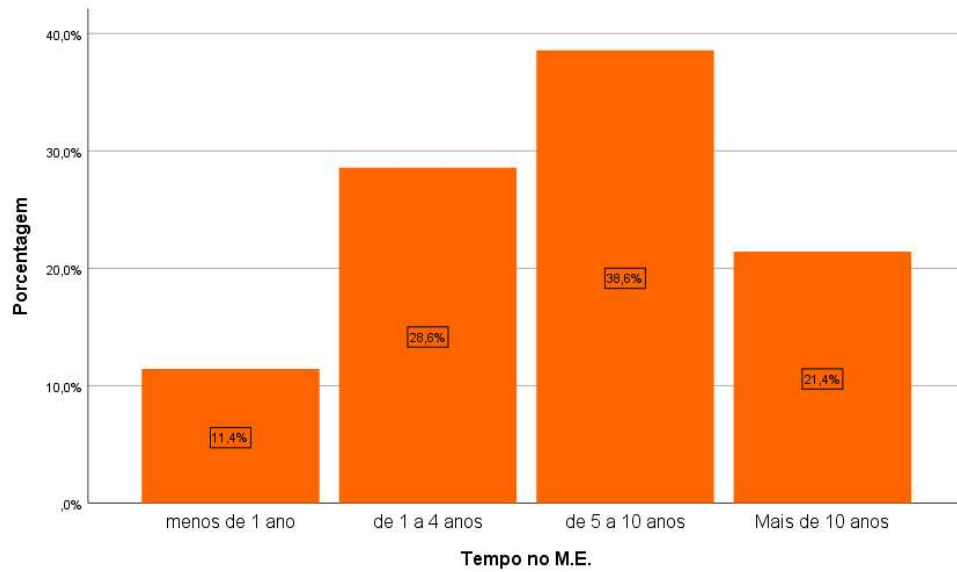
A variável que analisamos seguidamente é referente às habilitações académicas dos respondentes, onde salientamos que a maioria possui licenciatura, o que corresponde a 56% dos inquiridos, seguindo-se os que têm mestrado com cerca de 27% e um igual número de inquiridos com doutoramento e ensino médio, o que pode ser observado no gráfico nº 3.

**Gráfico 3 - Habilitações académicas**



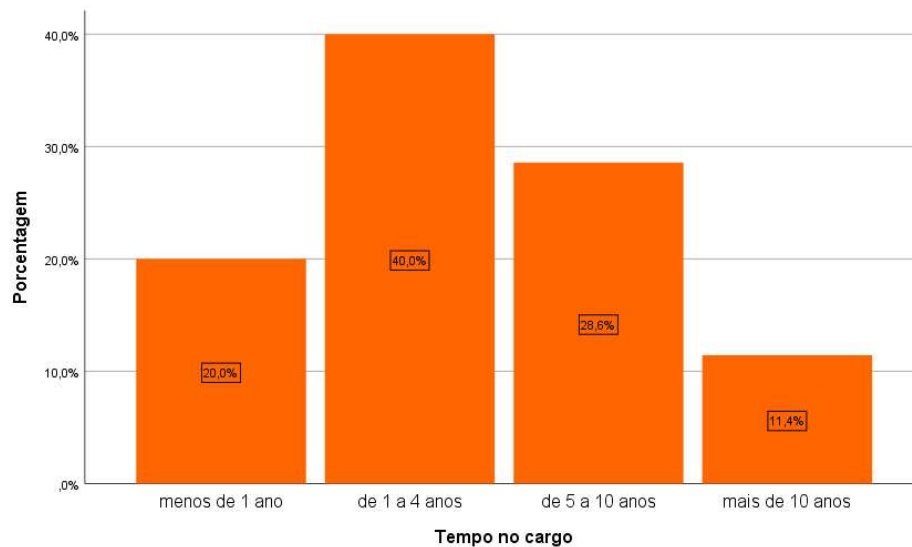
Quanto à antiguidade como colaborador no Ministério de Educação de Angola verificamos que 11.4% dos inquiridos trabalha há menos de um ano, 28.6% trabalha no MEA entre um ano e quatro anos, sendo que a maioria, representada por 38.6% está entre 5 e 10 anos, finalmente 21.4% trabalha há mais de 10 anos, como podemos observar no gráfico nº 4.

**Gráfico 4 - Antiguidade no Ministério de Educação de Angola**



A questão seguinte procura saber há quanto tempo o inquirido se encontra na função atual, as respostas foram as seguintes: 20% encontra-se há menos de um ano, 40% entre 1 e 4 anos, 28,6% entre 5 e 10 anos e apenas 11,4% estará no cargo há mais de 10 anos, tal como podemos observar no gráfico nº 5.

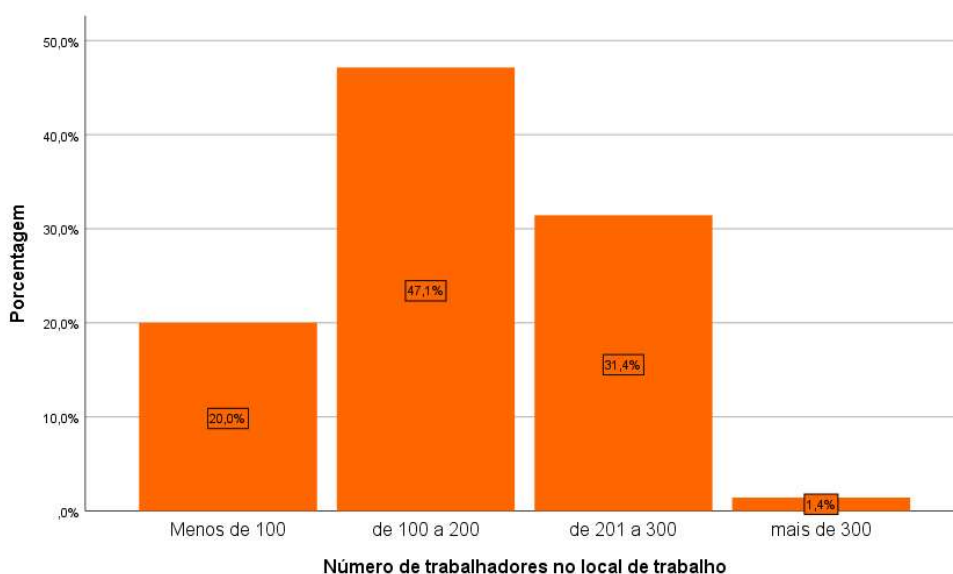
**Gráfico 5 - Antiguidade no cargo atual**



Quisemos ainda saber quantos colaboradores se encontram no mesmo departamento ou seção que o inquirido. Respostas demonstram que 20% trabalha num grupo com menos de 100 pessoas, 47,1% dos inquiridos trabalha num grupo com um número de colaboradores que varia entre 100 e 200 pessoas, 31,4% com um grupo que varia entre 201 e 300 e apenas

1,4% num grupo com mais de 300 pessoas. Revelando deste já a necessidade de estudo da liderança, da existência de conflitos e consequentemente estudar a forma como a liderança procede à gestão dos conflitos.

**Gráfico 6 - Número de trabalhadores no local de trabalho**



### 4.3 Análise às respostas ao Questionário de Liderança de Quinn

Nesta seção apresentamos uma análise dos respondentes face aos comportamentos de liderança dentro da organização, tal como já referimos utilizamos o questionário de Quinn que é composto por 32 questões.

**Tabela 1 - Valores mínimos máximos, médias e desvio padrão dos itens da escala de liderança relativamente ao que é característico no MED**

| Item                                                                       | N  | Mínimo | Máximo | Média ( $\bar{x}$ ) | D. Padrão ( $s$ ) |
|----------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|---------------------|-------------------|
| 7. Propõe ideias criativas.                                                | 70 | 1      | 5      | 3,67                | 1,151             |
| 8. Promove a continuidade das operações diárias da unidade.                | 70 | 1      | 5      | 3,70                | 1,040             |
| 9. Exerce influência positiva na unidade.                                  | 70 | 1      | 5      | 3,89                | 1,269             |
| 10. Revê cuidadosamente e de forma detalhada toda a informação disponível. | 70 | 1      | 5      | 3,87                | 1,166             |
| 11. Mantém na unidade uma orientação para os resultados.                   | 70 | 1      | 5      | 3,84                | 1,199             |
| 12. Facilita a construção de consensos no trabalho da unidade.             | 70 | 1      | 5      | 3,84                | 1,085             |
| 13. Define áreas de responsabilidade para os subordinados.                 | 70 | 1      | 5      | 3,91                | 1,087             |



|     |                                                                        |    |   |   |      |       |
|-----|------------------------------------------------------------------------|----|---|---|------|-------|
| 14. | Ouve os problemas pessoais dos subordinados.                           | 70 | 1 | 5 | 3,17 | 1,414 |
| 15. | Minimiza as perturbações no fluxo de trabalho.                         | 70 | 1 | 5 | 3,67 | 0,974 |
| 16. | Utiliza/experimenta conceitos e procedimentos novos.                   | 70 | 1 | 5 | 3,77 | 1,092 |
| 17. | Encoraja a tomada de decisão participativa.                            | 70 | 1 | 5 | 3,71 | 1,342 |
| 18. | Assegura que todos saibam os objetivos da unidade.                     | 70 | 2 | 5 | 4,19 | 0,937 |
| 19. | Influencia decisões tomadas em níveis superiores.                      | 70 | 1 | 5 | 3,74 | 1,017 |
| 20. | Compara registos e relatórios na procura de discrepâncias              | 70 | 1 | 5 | 3,89 | 0,971 |
| 21. | Verifica se a unidade cumpre os objetivos estabelecidos.               | 70 | 1 | 5 | 4,00 | 1,090 |
| 22. | Demonstra empatia e preocupação no relacionamento com os subordinados. | 70 | 1 | 5 | 3,39 | 1,386 |
| 23. | Trabalha com informação técnica.                                       | 70 | 1 | 5 | 4,20 | 1,058 |
| 24. | Tem acesso a pessoas de níveis mais elevados.                          | 70 | 1 | 5 | 4,26 | 0,912 |
| 25. | Estabelece objetivos claros para o trabalho da unidade.                | 70 | 1 | 5 | 4,04 | 0,970 |
| 26. | Trata as pessoas de modo delicado e cuidado.                           | 70 | 1 | 5 | 3,43 | 1,399 |
| 27. | Mantém-se ao corrente do que se passa na unidade.                      | 70 | 1 | 5 | 3,89 | 1,001 |
| 28. | Resolve problemas com criatividade e inteligência.                     | 70 | 1 | 5 | 4,11 | 0,910 |
| 29. | Impulsiona a unidade para o cumprimento dos seus objetivos.            | 70 | 1 | 5 | 3,96 | 1,160 |
| 30. | Encoraja os subordinados a partilhar ideias em grupo.                  | 70 | 1 | 5 | 3,54 | 1,293 |
| 31. | Procura inovações e melhorias potenciais.                              | 70 | 2 | 5 | 4,01 | 0,940 |
| 32. | Clarifica prioridades e direções.                                      | 70 | 1 | 5 | 3,97 | 0,932 |
| 33. | Apresenta ideias novas aos superiores de modo persuasivo.              | 70 | 1 | 5 | 3,74 | 0,988 |
| 34. | Proporciona à unidade uma sensação de ordem.                           | 70 | 1 | 5 | 3,70 | 1,184 |
| 35. | Demonstra preocupação com as necessidades dos subalternos.             | 70 | 1 | 5 | 3,31 | 1,410 |
| 36. | Enfatiza a realização dos objetivos propostos para a unidade.          | 70 | 1 | 5 | 3,79 | 1,020 |
| 37. | Desenvolve trabalho em equipa.                                         | 70 | 2 | 5 | 3,89 | 0,925 |
| 38. | Analisa planos escritos e projetos.                                    | 70 | 1 | 5 | 4,23 | 1,010 |

Pela análise dos valores obtidos nas medidas de tendência central e de dispersão, nomeadamente no valor médio e desvio padrão, apresentados na tabela anterior, podemos verificar uma heterogeneidade relativa às respostas obtidas, uma vez que na grande maioria

dos itens obtivemos respostas em todos os pontos da escala, com exceção para os itens 18, 31 e 37, onde as respostas variaram entre 2 e 5 na escala de Likert correspondente.

As médias variam entre 3.17 e 4.26 e o desvio padrão varia entre 0.910 e 1.414, sendo que os itens 14 “ouve os problemas pessoais dos subordinados” e 35 “demonstra preocupação com as necessidades dos subalternos”, os que apresentam os valores médios mais baixo. Os itens 24 “têm acesso a pessoas de níveis mais elevados” e 38 “analisa planos escritos e projetos”, apresentam os valores médios mais elevados, sugerindo que os chefes têm acesso fácil a pessoas de nível hierárquico superior, assim como conhecimento do planeamento da unidade.

Denota-se que todos os valores médios se situam acima do ponto médio da escala, que refletem maiores frequências nas respostas “às vezes” e “frequentemente” e um elevado reconhecimento global das competências de liderança.

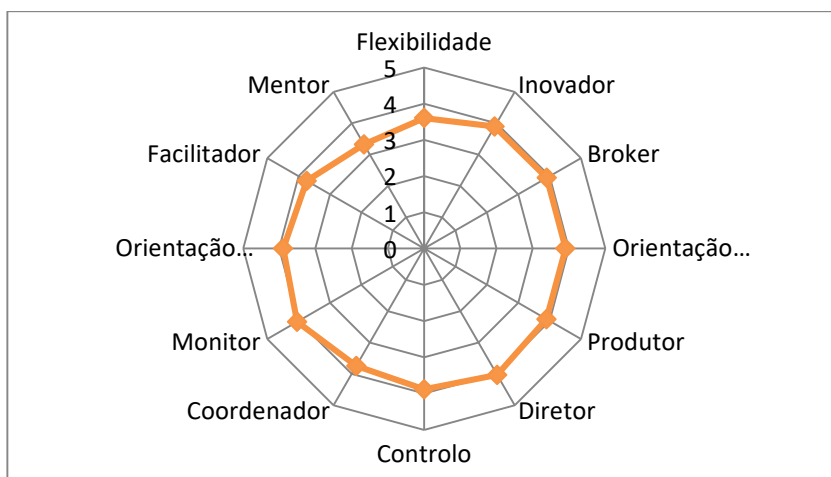
**Tabela 2 - Mínimo, máximo, média e desvio padrão da perceção dos papeis de liderança desempenhados pelos Chefes no MED**

| Papel       | N  | Mínimo | Máximo | Média ( $\bar{x}$ ) | D.Padrão (s) |
|-------------|----|--------|--------|---------------------|--------------|
| Monitor     | 70 | 1,75   | 5      | 4,0464              | 0,84623      |
| Broker      | 70 | 1,75   | 5      | 3,9071              | 0,74839      |
| Coordenador | 70 | 1,75   | 5      | 3,7393              | 0,87480      |
| Diretor     | 70 | 1,75   | 5      | 4,0286              | 0,80594      |
| Facilitador | 70 | 1,25   | 5      | 3,7464              | 1,01394      |
| Inovador    | 70 | 1,50   | 5      | 3,8929              | 0,90946      |
| Mentor      | 70 | 1,00   | 5      | 3,3250              | 1,27500      |
| Produtor    | 70 | 1,25   | 5      | 3,8964              | 0,97104      |

Pela observação da tabela anterior, podemos verificar que todos os papeis de liderança percecionados pelos colaboradores do MED apresentam valores médios superiores a 3.325. Sendo os papeis de Diretor (4.029), Monitor (4.046) e Broker (3.907) aqueles que apresentam valores médios superiores, o papel de Mentor (3.325) é apresentado como aquele com menor relevo.

No gráfico seguinte apresentamos a perceção dos papeis de liderança desempenhados pelos colaboradores chefes do MED e as dimensões do MVC. Onde se podem observar uma maior tendência para o controlo face à flexibilidade, não se encontrando diferenças entre os dois tipos de orientação (interna e externa).

**Gráfico 7 - Percepção dos papéis de liderança desempenhados pelos colaboradores chefes do MED e as dimensões do MVC**



#### **4.4 Análise às respostas ao Questionário de Gestão de Conflitos de Rahim**

Nesta seção da investigação iremos debruçar-nos sobre a análise da parte do questionário que diz respeito à gestão de conflito, como já referimos foi utilizado o questionário desenvolvido por Rahim (1988). Iniciamos esta análise com a validação ou não validação das hipóteses de investigação apresentadas.

**H1: Entre os colaboradores do MED são detetáveis estilos distintos na gestão de conflito.**

Esta hipótese corresponde a verificar ou testar se perante diferentes situações de relacionamento (com os chefes e com os colegas) em que se verifiquem conflitos os intervenientes utilizam um determinado estilo de gestão de conflitos mais frequentemente, isto é, se o estilo mais frequentemente utilizado é independente do tipo de relação entre os intervenientes.

Pela observação da tabela seguinte, verificamos que os colaboradores não revelam o mesmo tipo de comportamento com os chefes e com os colegas. Assiste-se que preferem utilizar estilos como a acomodação e a evitação com as chefias e os estilos de colaboração e compromisso perante os colegas, como se pode observar pelas diferenças nos números de ordem. Verificamos também que a média mais elevada é obtida na colaboração com os colegas, o que poderá significar que numa situação de conflito intergrupar os colaboradores do MED procuram utilizar um estilo de gestão de conflito do tipo colaboração.

**Tabela 3 - Médias, Desvios padrão, Número de ordem, estatística do teste – t-Student dos estilos de gestão de conflito nas formas A e B.**

| Estilos de Gestão de conflito | Com os chefes       |               |       | Com os colegas      |               |       | t <sup>1</sup> | sig <sup>2</sup> |
|-------------------------------|---------------------|---------------|-------|---------------------|---------------|-------|----------------|------------------|
|                               | Média ( $\bar{x}$ ) | D. Padrão (s) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | D. Padrão (s) | Ordem |                |                  |
| Colaboração                   | 3,7976              | 0,70362       | 2º    | 4,0086              | 0,54527       | 1º    | -2,036         | 0,046            |
| Acomodação                    | 3,9357              | 0,43549       | 1º    | 3,1619              | 0,7105        | 5º    | 8,543          | 0,000            |
| Evitação                      | 3,9357              | 0,47336       | 1º    | 3,5464              | 0,48397       | 3º    | 4,873          | 0,000            |
| Dominação                     | 3,3464              | 0,83438       | 4º    | 3,4886              | 0,65994       | 4º    | -1,234         | 0,221            |
| Compromisso                   | 3,5429              | 0,72603       | 3º    | 3,7381              | 0,46415       | 2º    | -1,906         | 0,061            |

De um modo geral podemos afirmar que tenderá a ser utilizado um estilo diferente conforme a situação de conflito acontecesse com os seus superiores hierárquicos ou com os colegas, o que na prática corresponde à utilização de estratégias diferentes. No entanto é necessário testar se existem diferenças nas médias obtidas em relação a cada uma das subescalas. Optamos por realizar os testes t-student e apresentamos os resultados na tabela anterior. Pela sua observação concluímos que nas subescalas colaboração, acomodação e evitação apresentam diferenças que são estatisticamente significativas, quando se comparam as respostas dadas relativamente às chefias e aos colegas.

## **H2: Os estilos de gestão de conflito predominantes nos colaboradores do MED do género feminino são os de Colaboração, Evitação e Acomodação.**

De acordo com a tabela seguinte podemos afirmar que as estratégias mais utilizadas, pelo género feminino são acomodação, evitação e colaboração. Verificamos também que estas são também as estratégias mais utilizadas pelo género masculino, relativamente aos comportamentos perante as chefias.

**Tabela 4 - Médias, Números de ordem e Teste t-Student para a diferença de médias entre géneros relativamente aos estilos de gestão de conflito com a chefia**

| Estilos de Gestão de conflito | Com os chefes       |       |                     |       |        | t <sup>1</sup> | Sig <sup>2</sup> |
|-------------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|--------|----------------|------------------|
|                               | Feminino            |       | Masculino           |       |        |                |                  |
|                               | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem |        |                |                  |
| Colaboração                   | 3,8110              | 3º    | 3,7875              | 3º    | 0,138  | 0,891          |                  |
| Acomodação                    | 3,9667              | 1º    | 3,9125              | 2º    | 0,512  | 0,610          |                  |
| Evitação                      | 3,9083              | 2º    | 3,9543              | 1º    | -0,417 | 0,678          |                  |
| Dominação                     | 3,5250              | 5º    | 3,2125              | 5º    | 1,567  | 0,122          |                  |
| Compromisso                   | 3,6167              | 4º    | 3,4875              | 4º    | 0,734  | 0,465          |                  |

<sup>1</sup> Estatística de Teste de t-Student (comparação entre duas médias, de amostras independentes, com distribuição normal e homocedásticas)

<sup>2</sup> P-value.

Na tabela seguinte observamos que os estilos mais utilizados pelo género feminino, relativamente a situações que envolvam os colegas de trabalho. Nesta situação procuram utilizar estilos de colaboração e compromisso, mostrando comportamentos diferentes dos que utilizariam com as chefias, com a exceção da estratégia de colaboração.

**Tabela 5 - Médias, números de ordem e Teste t-Student para a diferença de médias entre géneros relativamente aos estilos de gestão de conflito com os colegas**

| Estilos de Gestão de conflito | Com os colegas      |       |                     |       |                |                  |
|-------------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|----------------|------------------|
|                               | Feminino            |       | Masculino           |       | t <sup>3</sup> | sig <sup>4</sup> |
|                               | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem |                |                  |
| Colaboração                   | 4,0200              | 1º    | 4,0000              | 1º    | 0,151          | 0,881            |
| Acomodação                    | 3,1444              | 5º    | 3,1750              | 5º    | -0,177         | 0,860            |
| Evitação                      | 3,4917              | 4º    | 3,5875              | 3º    | -0,818         | 0,416            |
| Dominação                     | 3,4933              | 3º    | 3,4850              | 4º    | 0,052          | 0,959            |
| Compromisso                   | 3,7333              | 2º    | 3,7417              | 2º    | -0,074         | 0,941            |

Podemos também verificar que as preferências pelos estilos de gestão de conflitos são iguais para o género feminino e masculino perante situações com os colegas.

Como mostramos nas duas tabelas anteriores fomos testar a hipótese de igualdade de médias entre homens e mulheres ( $H_0$ ) para cada uma das subescalas da situação com as chefias e com os colegas, isto é, procuramos saber se as diferenças de médias encontradas nas tabelas anteriores são diferenças estatisticamente significativas. O resultado do teste aplicado (t-Student) é apresentado nas colunas da direita das duas tabelas anteriores. Da leitura destes resultados concluímos que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias de homens e mulheres, uma vez que não rejeitamos nenhuma das hipóteses nulas.

**H<sub>3</sub>: Uma idade mais elevada está associada a uma predominância do estilo Dominação.**

Como hipótese nula escrevemos: não existem diferenças nas médias da dominação em função os escalões etários em cada uma das formas do questionário (com as chefias e com os colegas).

<sup>3</sup> Estatística de Teste t-Student

<sup>4</sup> P-value

Na tabela seguinte apresentamos as médias obtidas nos vários escalões em cada uma das formas face ao fator dominação. E para testar a hipótese avançada anteriormente utilizamos a ANOVA Oneway<sup>5</sup> para cada uma das duas formas.

**Tabela 6 - Variável dominação vs. escalões etários**

| Classes etárias | Média       |             |
|-----------------|-------------|-------------|
|                 | Com chefias | Com colegas |
| 18 a 29 anos    | 3,5735      | 3,5882      |
| 30 a 39 anos    | 3,3056      | 3,4667      |
| 40 a 49 anos    | 3,2391      | 3,6174      |
| 50 a 59 anos    | 3,2917      | 3,1333      |

Para a aplicação da ANOVA iniciamos por testar as condições de aplicabilidade e por conseguinte testamos se a variável dependente teria distribuição normal em todos os grupos em estudo, aplicando o teste de Shapiro-Wilk<sup>6</sup>, cujos resultados apresentamos na tabela nº 15 do anexo, podendo concluir pela normalidade em cada uma das amostras definidas. Testamos ainda se a variável dependente (dominação) apresentou variâncias homogêneas nos diferentes escalões etários em estudo (teste de *Levene*<sup>7</sup>) e concluímos, conforme se pode ver na tabela nº 16 que apresentamos no anexo, que as variâncias são homogêneas, estando reunidas as condições de aplicabilidade da ANOVA Oneway.

Na tabela seguinte apresentamos o resultado da ANOVA Oneway para as chefias, e pela sua observação podemos concluir que as médias são iguais para os diferentes escalões etários, pelo que a hipótese de investigação não é validada.

**Tabela 7 - ANOVA Oneway o fator Dominação vs. Escalões etários**

| ANOVA           |                    |    |                |      |      |
|-----------------|--------------------|----|----------------|------|------|
| Dominacao_Chefe |                    |    |                |      |      |
|                 | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z    | Sig. |
| Entre Grupos    | 1,208              | 3  | ,403           | ,567 | ,638 |
| Nos grupos      | 46,829             | 66 | ,710           |      |      |
| Total           | 48,037             | 69 |                |      |      |

<sup>5</sup> Teste paramétrico utilizado para a comparação de médias de três ou mais amostras independentes, com distribuições normais e homocedásticas.

<sup>6</sup> Teste de normalidade para amostra de pequena dimensão ( $n < 30$ )

<sup>7</sup> Teste de homocedasticidade – para testar se as amostras provem de populações com igual variância.

Procedemos de igual modo para o estilo dominação perante situações com os colegas. Só que não conseguimos validar a normalidade (ver tabela nº 17, em anexo), pelo que tivemos que optar pela utilização de um teste não paramétrico (Kruskal Wallis<sup>8</sup>) para testar se as médias seriam ou não iguais nos diferentes escalões etários. Pela observação da tabela seguinte podemos concluir que a média da variável dominação é igual para todos os escalões etários, pelo que também aqui não validamos a hipótese de investigação.

**Tabela 8 - Teste Kruskal Wallis para a variável Dominação vs. Escalões etários**

| <b>Resumo de Teste de Hipótese</b> |                                                                                     |                                                    |      |                        |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|------------------------|
|                                    | Hipótese nula                                                                       | Teste                                              | Sig. | Decisão                |
| 1                                  | A distribuição de Dominacao_Colegas é a mesma entre as categorias de Classe etária. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es | ,388 | Reten a hipótese nula. |

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é

#### **H4: Nos colaboradores do MED do género masculino é mais frequente o estilo Acomodação do que nas mulheres.**

Quanto a esta hipótese de investigação vamos recorrer às tabelas nº 4 e 5 anteriormente apresentadas, e pela sua observação podemos concluir que o estilo acomodação surge em segundo lugar na preferência do género masculino, enquanto que para o género feminino surge em primeiro lugar, quando a situação de conflito é perante a chefia. No que diz respeito a situações de conflito com os colegas este é o estilo de gestão de conflito menos utilizado, uma vez que surge com o valor médio mais baixo.

Por outro lado, através da aplicação dos respetivos testes t-Student para testar a igualdade de médias referentes ao estilo de acomodação pelo género masculino e feminino, chegamos à conclusão que as diferenças de médias não são estatisticamente significativas. Perante essas conclusões não podemos validar a hipótese de investigação.

<sup>8</sup> Teste não paramétrico para quando os pressupostos da aplicação da ANOVA Oneway falham.

**H5: Os colaboradores do MED com menos escolaridade são menos colaborativos e mais evitadores do que os que têm maior escolaridade.**

Pela observação da tabela seguinte verificamos que os estilos mais utilizados pelos colaboradores perante situações de conflito com os seus chefes hierárquicos não se mantem os mesmos à medida que as habilitações académicas crescem. Constatamos a preferência pela utilização de estilos como Evitação e Acomodação pelos indivíduos com menos habilitações académicas e a utilização de estilos como a dominação e colaboração por indivíduos com doutoramento.

**Tabela 9 - Média e número de ordem para os diferentes estilos de gestão de conflito de acordo com as habilitações académicas**

| Estilos de Gestão de conflito | Com os chefes       |       |                     |       |                     |       |                     |       |
|-------------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|
|                               | E. Médio            |       | Licenciatura        |       | Mestrado            |       | Doutoramento        |       |
|                               | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem |
| Colaboração                   | 3,8333              | 3º    | 3,6880              | 3º    | 3,7982              | 3º    | 4,4722              | 2º    |
| Acomodação                    | 3,8750              | 2º    | 3,8910              | 1º    | 3,9079              | 1º    | 4,3750              | 3º    |
| Evitação                      | 4,3333              | 1º    | 3,8621              | 2º    | 3,8421              | 2º    | 4,2917              | 4º    |
| Dominação                     | 3,4167              | 4º    | 3,0128              | 5º    | 3,6184              | 5º    | 4,5833              | 1º    |
| Compromisso                   | 3,4167              | 4º    | 3,4103              | 4º    | 3,6842              | 4º    | 4,0833              | 5º    |

Para verificar se existe diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos diferentes estilos de gestão de conflitos face aos diferentes graus das habilitações académicas fomos aplicar a ANOVA Oneway, iniciando o teste pela verificação dos pressupostos de aplicabilidade. Pela observação das tabelas n.º 18 e 19 em anexo concluímos que os pressupostos estão reunidos.

Da aplicação da ANOVA Oneway concluímos que o estilo de colaboração face a situações com a chefia não apresenta médias significativamente diferentes para os vários graus das habilitações académicas. ( $\text{sig} = 0.088 > 0.05$ )

**Tabela 10 - ANOVA Oneway para o estilo de colaboração perante as chefias para as diferentes habilitações académicas**

| ANOVA             |                    |    |                |       |      |
|-------------------|--------------------|----|----------------|-------|------|
| Colaboracao_Chefe |                    |    |                |       |      |
|                   | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z     | Sig. |
| Entre Grupos      | 3,207              | 3  | 1,069          | 2,279 | ,088 |
| Nos grupos        | 30,954             | 66 | ,469           |       |      |
| Total             | 34,161             | 69 |                |       |      |



Fizemos o mesmo procedimento no que concerne ao estilo evitação, no entanto a normalidade das distribuições não foi validada (ver anexo, tabela nº 20), pelo que desta feita optamos por um teste não paramétrico para testar se existia ou não diferenças entre as médias do estilo evitação face aos diferentes grupos de habilitações académicas.

Apresentamos o resultado na tabela seguinte, donde se pode concluir que não existem diferenças significativas entre as distribuições populacionais nos diferentes graus de habilitações académicas.

**Tabela 11 - Teste Kruskal Wallis para o estilo evitação pelos diferentes graus académicos**

| Resumo de Teste de Hipótese |                                                                                              |                                                    |      |                        |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|------------------------|
|                             | Hipótese nula                                                                                | Teste                                              | Sig. | Decisão                |
| 1                           | A distribuição de Evitacao_Colegas é a mesma entre as categorias de Habilitações Académicas. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es | ,332 | Reter a hipótese nula. |

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Seguidamente fizemos a análise para situações que envolviam apenas colegas de trabalho. Verificamos que a preferência pelos diferentes estilos de gestão de conflitos é a mesma para os diferentes graus académicos dos respondentes. Assim o estilo preferido foi a colaboração e o menos apreciado a acomodação, ficando a evitação em terceiro lugar, pelo que não podemos afirmar que os estilos variem de acordo com as habilitações académicas dos respondentes.

**Tabela 12 - Média e número de ordem para os estilos de gestão de conflito face ao grau académico, perante os colegas**

| Estilos de Gestão de conflito | Com os colegas        |       |                     |       |                     |       |                     |       |
|-------------------------------|-----------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|
|                               | E. Médio              |       | Licenciatura        |       | Mestrado            |       | Doutoramento        |       |
|                               | Média (( $\bar{x}$ )) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem |
| Colaboração                   | 4,4667                | 1º    | 3,8513              | 1º    | 4,2105              | 1º    | 3,9333              | 1º    |
| Acomodação                    | 3,6667                | 5º    | 3,1624              | 5º    | 2,9123              | 5º    | 3,4444              | 4º    |
| Evitação                      | 3,7500                | 3º    | 3,4872              | 3º    | 3,6579              | 3º    | 3,3750              | 5º    |
| Dominação                     | 3,7000                | 4º    | 3,4718              | 4º    | 3,3579              | 4º    | 3,8000              | 2º    |
| Compromisso                   | 3,8889                | 2º    | 3,7009              | 2º    | 3,7895              | 2º    | 3,6667              | 3º    |

Dadas estas conclusões, não é possível validar a hipótese de investigação.

**H6: Os colaboradores do MED mostram-se significativamente mais Acomodativos com os seus chefes do que com os colegas.**

Perante esta hipótese fomos testar a existência ou não de diferenças entre as médias do estilo acomodativo para situações de conflito perante a chefia e perante os colegas. Pela observação da tabela nº 3 verificamos que rejeitamos a hipótese de que as médias são iguais pelo que concluímos que a média do estilo acomodativo com as chefias é maior do que a média do estilo acomodativo para a gestão de conflitos com os colegas. Por outro lado, o estilo acomodativo é o escolhido perante situações de conflito com as chefias e a última escolha quando as situações de conflito envolvem os colegas de trabalho. Sendo assim, os colaboradores mostram-se mais acomodativos com os chefes do que com os colegas de trabalho.

**H7: Os colaboradores do MED utilizam mais o estilo compromisso com os colegas do que com os chefes.**

Novamente pela observação da tabela nº 3 podemos concluir que o estilo compromisso para a gestão de conflito com as chefias surge em terceiro na lista de preferências, enquanto que para a gestão de conflitos com os colegas surge em segundo lugar na respetiva lista de preferências. Quando verificamos, através do teste t-Student se existem diferenças entre as médias dos dois grupos concluímos que as diferenças não são estatisticamente significativas. ( $\text{sig} = 0.061$ ) Pelo que optamos por não validar a hipótese de investigação.

**H8: Os colaboradores com mais tempo de exercício profissional utilizam mais o estilo Dominação.**

Pela observação da tabela seguinte podemos concluir que o estilo dominação para a gestão de conflitos com a chefia é sempre o menos utilizado, ficando em 4º ou 5º lugar nas preferências, não revelando dependência do número de anos de atividade profissional no MED.

**Tabela 13 - Média e número de ordem para os estilos de gestão de conflito de acordo com a antiguidade de exercício de profissão no MED para com a chefia**

| Estilos de Gestão de conflito | Com os chefes       |       |                     |       |                     |       |                     |       |
|-------------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|
|                               | Menos de 1 ano      |       | de 1 a 4 anos       |       | de 5 a 10 anos      |       | Mais de 10 anos     |       |
|                               | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem |
| Colaboração                   | 3,7292              | 3º    | 3,8083              | 3º    | 3,7284              | 3º    | 3,9444              | 2º    |
| Acomodação                    | 3,8438              | 2º    | 3,8625              | 2º    | 3,9407              | 1º    | 3,9833              | 1º    |
| Evitação                      | 4,1875              | 1º    | 3,9000              | 1º    | 3,8611              | 2º    | 3,9833              | 1º    |
| Dominação                     | 3,3125              | 4º    | 3,2625              | 5º    | 3,3148              | 5º    | 3,5333              | 4º    |
| Compromisso                   | 3,2500              | 5º    | 3,5500              | 4º    | 3,6111              | 4º    | 3,5667              | 3º    |

Em relação ao estilo mais utilizado com os colegas, não podemos concluir que o estilo dominação seja o mais utilizado à medida que os colaboradores possuem mais tempo de atividade no MED. Pela observação da tabela abaixo verificamos que o estilo dominação na gestão de conflitos com os colegas surge em segundo lugar para os que estão há menos de 1 ano ou dentre 5 e 10 anos no MED, mas surge em quarto lugar nas preferências para os colaboradores que se encontram nos grupos de 1 a 4 anos e mais de 10 anos.

**Tabela 14 - Média e número de ordem para os estilos de gestão de conflito de acordo com a antiguidade de exercício de profissão no MED para com os colegas**

| Estilos de Gestão de conflito | Com os colegas      |       |                     |       |                     |       |                     |       |
|-------------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|
|                               | Menos de 1 ano      |       | De 1 a 4 anos       |       | De 5 a 10 anos      |       | Mais de 10 anos     |       |
|                               | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem | Média ( $\bar{x}$ ) | Ordem |
| Colaboração                   | 4,3750              | 1º    | 4,0000              | 1º    | 3,8741              | 1º    | 4,0667              | 1º    |
| Acomodação                    | 3,5833              | 5º    | 3,1833              | 5º    | 3,2459              | 5º    | 2,7556              | 5º    |
| Evitação                      | 3,6563              | 4º    | 3,7875              | 3º    | 3,4259              | 4º    | 3,3833              | 3º    |
| Dominação                     | 3,8000              | 2º    | 3,3200              | 4º    | 3,7407              | 2º    | 3,0933              | 4º    |
| Compromisso                   | 3,7500              | 3º    | 3,8000              | 2º    | 3,6914              | 3º    | 3,7333              | 2º    |

**H<sub>9</sub>: Os perfis de liderança estão associados aos estilos de gestão de conflitos.**

Por último, fomos verificar se existe alguma associação entre os perfis de liderança e os diferentes estilos de gestão de conflitos.

Com esse propósito aplicamos o teste de correlação de Spearman, sendo eu na hipótese nula não existe correlação entre as variáveis em estudo. De acordo com a tabela nº 21 em anexo, verificamos que existem várias correlações entre os perfis de liderança de Quinn e os estilos de gestão de conflito definidos por Rahim.

Na análise comparativa que se pode fazer entre o papel da liderança e os estilos de gestão de conflitos, verificamos que existem alguns líderes, que desempenham o papel de monitor e que são compatíveis com o estilo de gestão de conflito de evitamento e que existem líderes que desempenham o papel de diretor, identificando-se com estilos de gestão de conflito do tipo acomodação.

#### 4.5 Síntese

Em relação aos perfis de liderança presentes no MED conseguimos perceber que existe maior ênfase nos papéis de Monitor e Diretor, sendo menos utilizados os papéis de Mentor, Coordenador e Facilitador. O que poderá mostrar que ainda há muito a fazer no que respeita às competências de liderança, em especial na forma como são vivenciadas pelos níveis hierárquicos inferiores.

No que diz respeito à validação das hipóteses de investigação apresentadas podemos mostrar as seguintes conclusões:

**Quadro 33 - Validação das Hipóteses de Investigação**

| Nº   | Hipótese                                                                                                                                                                                  | Validação    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| H1   | Entre os colaboradores do MED são detetáveis estilos distintos na gestão do conflito.                                                                                                     | Validada     |
| H2.1 | Os estilos de gestão de conflito predominantes nos colaboradores do MED do género feminino são os de Colaboração, Evitação e Compromisso, quando o conflito é com as chefias              | Validada     |
| H2.2 | Os estilos de gestão de conflito predominantes nos colaboradores do MED do género feminino são os de Colaboração, Evitação e Compromisso, quando o conflito é com os colegas de trabalho. | Não validada |
| H3   | Uma idade mais elevada está associada a uma predominância do estilo Dominação.                                                                                                            | Não validada |
| H4   | Nos colaboradores do MED do género masculino é mais frequente o estilo Acomodação do que nas mulheres.                                                                                    | Não validada |
| H5   | Os colaboradores do MED com menos escolaridade são menos colaborativos e mais evitadores do que os que têm maior escolaridade.                                                            | Não validada |
| H6   | Os colaboradores do MED mostram-se significativamente mais Acomodativos com os seus chefes do que com os colegas.                                                                         | Validada     |
| H7   | Os colaboradores do MED utilizam mais o estilo compromisso com os colegas do que com os chefes.                                                                                           | Não validada |

|    |                                                                                             |              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| H8 | Os colaboradores com mais tempo de exercício profissional utilizam mais o estilo Dominação. | Não validada |
| H9 | Os perfis de liderança estão associados aos estilos de gestão de conflitos.                 | Validada     |

## 5. Conclusões e Considerações Finais

Neste capítulo apresentamos os principais resultados e conclusões da investigação levada a cabo, finalizando com as limitações do estudo e deixando algumas pistas ou sugestões para futuras investigações.

### 5.1 Discussão e implicações para a Teoria

Presentemente vivemos quer no contexto global quer particular tempos de exigência e aumento de competências, em especial ao nível da gestão, que é o reflexo do impacto das restrições financeiras e da necessidade de aumentar os níveis de eficácia e eficiência, o que também se torna mais relevante quando falamos de administração pública.

Atendendo aos desafios colocados, quotidianamente, é muito importante que os gestores em posições de chefia possuam capacidades de lideranças e capacidade para gerir conflitos e saber relacionar-se com os colaboradores.

A gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos é um assunto bastante atual, e uma peça fundamental para incrementar os níveis de produtividade, garantindo maiores resultados, não só a nível financeiro, como também social, que se refletem no nível de bem-estar dos colaboradores e consequente aumento da motivação e redução dos conflitos em ambiente laboral.

De acordo com Quinn a liderança envolve em si um conjunto de papéis, como o inovador, broker (negociador), produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor, que permitem ao líder administrar num mundo em rápida transformação e no qual o conhecimento é vasto. Os atuais líderes deverão ser capazes de tomar decisões rápidas, onde é fundamental a adaptação, a resolução criativa de problemas, a inovação e a gestão da mudança. Neste sentido, o gestor terá de ser inovador, criativo e ao mesmo tempo negociador de forma a poder influenciar a organização ou os seus colaboradores diretos.

Este trabalho pretende avaliar a percepção dos colaboradores do Ministério de Educação de Angola face aos papéis da liderança e perceber quais os estilos de gestão de conflitos mais utilizados nas diversas situações.

Na análise comparativa que se pode fazer entre o papel da liderança e os estilos de gestão de conflitos, verificamos que existem alguns líderes, que desempenham o papel de monitor e que são compatíveis com o estilo de gestão de conflito de evitamento e que existem líderes que desempenham o papel de diretor, identificando-se com estilos de gestão de conflito do tipo acomodação. No nosso entender, estes diretores que sendo válidos como líderes, precisam adotar uma estratégia de colaboração, ao invés de um tipo de gestão de conflito acomodativo, ganhando como empreendedores e com fortes possibilidades de incremento da produtividade dos seus colaboradores/subordinados.

Os resultados apontam para o reconhecimento do desempenho de todos os papéis de liderança, verificando-se que o papel de mentor e o de coordenador são considerados menos importantes ou menos presentes, ao contrário do que se passa com os papéis de monitor e diretor, que são tidos como mais relevantes. O que poderá significar que os líderes estão mais presentes na definição de objetivos e na apresentação e análise da informação.

O conflito faz parte da vida de todas as pessoas, podendo surgir no seu interior ou nas relações interpessoais, quer individuais, quer entre grupos. A presença de conflito não pode ser vista como um mal, sendo que em muitas ocasiões tem como consequência o desenvolvimento e crescimento resultantes de novas ideias ou processos.

Por este motivo é tão importante a gestão de conflitos nas organizações, a sua gestão é consequência do reconhecimento da existência de aspetos funcionais ou disfuncionais e na capacidade de potenciar os primeiros, reduzindo a existência dos segundos.

Nenhuma das estratégias levadas a cabo na gestão de conflitos, e apresentadas por Rahim, está livre de apresentar desvantagens. A estratégia de evitamento representa uma situação provisória que não resolve o problema que está subjacente ao conflito. A estratégia de acomodação fracassa na forma como lida com o problema subjacente, podendo conduzir a um crescente de exigências pela parte em oposição. A estratégia de dominação leva ao ressentimento no perdedor, criando dificuldades em negociações que venham a ocorrer no futuro, uma vez que o sujeito que adota este tipo de estratégia é capaz de fazer tudo o que

estiver ao seu alcance para vencer, não tendo em conta as necessidades, nem expectativas da outra parte.

Na estratégia de compromisso nenhuma das partes fica satisfeita e é quase impossível atingir soluções criativas para o problema. Finalmente, a estratégia de colaboração apresenta como principal desvantagem o consumo excessivo de tempo.

De acordo com a amostra recolhida no MED verificamos que todas as estratégias são utilizadas, sendo que em relação aos conflitos com as chefias eram preferencialmente mais utilizadas as estratégias de acomodação e evitação, ao passo que quando o conflito entre pares, com um colega a estratégia utilizada mais frequentemente é a da colaboração.

O género feminino tem preferência pela utilização de estratégias de acomodação, evitação e colaboração, o género masculino apresenta as mesmas preferências, apenas os 1º e 2º lugares na lista de preferências é trocado.

Em relação à variável idade verificamos que não existem diferenças estatisticamente significativas na utilização da estratégia dominação, não sendo possível afirmar que esta estratégia é mais utilizada pelos indivíduos com mais idade.

A estratégia de acomodação é tão utilizada pelo género masculino como pelo feminino. Uma outra conclusão que constatamos é que o estilo de gestão de conflitos acomodação não difere de acordo com as habilitações académicas dos colaboradores, o mesmo acontece com o estilo evitação. Contudo, o estilo acomodativo é o escolhido perante situações de conflito com as chefias e a última escolha quando o conflito envolve os colegas de trabalho. Mostrando-se mais acomodados com os chefes do que com os colegas de trabalho.

O estilo de gestão de conflito tipo compromisso é tão utilizado em situações de conflito que envolvem as chefias como nas situações que envolvem os colegas.

Em relação à variável antiguidade no Ministério de Educação de Angola não podemos concluir que o estilo dominação seja o mais utilizado à medida que os colaboradores possuem mais tempo de serviço.

Acreditamos que depois desta investigação ficamos a conhecer o conflito, não só a sua definição, mas também, as consequências da sua existência para as organizações, sejam

estas públicas ou privadas. Conseguimos observar as diferentes formas de gestão de conflitos dentro de uma mesma organização e, de certa forma clarificar o assunto.

Também se pode concluir que nem todos os conflitos são maus, existindo a possibilidade de conseguir encontrar, frequentemente, aspetos positivos, numa situação de conflito, desde que esta seja uma situação bem gerida. A gestão de conflitos exige muita habilidade, por parte de quem tem a função de tratá-lo, nomeadamente os líderes.

Em todas as ocasiões que os líderes utilizam as estratégias mais adequadas podem mesmo transformar a situação de conflito num aliado para a mudança, crescimento e desenvolvimento da organização.

Assim parece-nos que o maior desafio consiste na escolha das estratégias mais adequadas para a resolução de cada caso, promovendo o bem-estar entre as pessoas e o desenvolvimento da organização, o que passa pela procura do incremento dos efeitos construtivos e a minimização dos destrutivos.

No decorrer deste processo, a postura do líder torna-se essencial, uma vez que na relação entre líder-seguidores existe a confiança, credibilidade, coordenação de esforços e recursos que permitem a resolução de conflitos, da forma como apresentamos anteriormente. Note-se que o líder é visto pelos seus seguidores como aquele que tem capacidade para lidar com muitas tarefas, solucionar problemas, gerir pessoas e as suas relações, bem como assumir responsabilidades. Sendo, justamente, as principais características presentes no líder o respeito, a confiança e a credibilidade, que o colocam na posição privilegiada para a gestão dos conflitos.

## **5.2 Limitações**

Como primeira limitação coloca-se a dimensão da amostra, isto é, ao número de participantes ( $n = 70$ ) que, pode ter influenciado os resultados dos testes estatísticos realizados. Como segunda limitação, apresentamos o facto de o instrumento de perceção de estilos de liderança apenas ter utilizado a escala correspondente ao momento atual. Por outro lado, e como limitação, também podemos referir que, a investigação presente é essencialmente descritiva e correlacional, o que permite o estabelecimento de relações entre as variáveis, mas não faculta a procura das causas.



### **5.3 Pistas para futuras investigações**

Este estudo procurou conhecer, e transmitir este conhecimento, sobre a perceção dos funcionários do Ministério de Educação de Angola sobre os papeis da liderança e sobre os estilos de gestão de conflito dominante. Como sugestões apresentamos a possibilidade de aumentar a dimensão da amostra ou a aplicação desta investigação a outros Ministérios do Governo de Angola e a posterior comparação de resultados.

Por outro lado, perante a necessidade de modernização e qualificação dos recursos humanos nas instituições públicas angolanas propõe-se o desenvolvimento de formações, que se iniciariam nos quadros superiores e incidindo sobre os temas relacionados com a gestão de recursos humanos, como é o caso do papel da liderança e os estilos de gestão de conflitos, investigando depois as diferenças significativas entre o desempenho e perceção antes e depois da formação.

Uma outra sugestão prende-se com a avaliação do nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores face ao atual desempenho das chefias.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, F. (2007). *Psicologia para gestores - Comportamentos de sucesso nas organizações 2ª Edição*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Andrade, M. (2013). A liderança em contextos organizacionais competitivos, e de elevada complexidade: estudo de caso na Indústria Farmacêutica. *Comunicação e Ciências Empresariais* n.8, pp121-136.
- Atalho, P. (2016). *Conflito organizacional e gestão de recursos humanos*, Dissertação apresentada no ISCTE para obtenção do grau de Mestre, Orientado por Eduardo Simões. Lisboa: ISCTE.
- Berg, E. (2012). *Administração de Conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia*. Curitiba: Juruá.
- Birou, A. (1973). *Dicionário das Ciências Sociais*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Buelens, M., Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). *Organizational Behavior*. Londres: McGraw-Hill.
- Burbridge, R., & Burbridge, A. (2012). *Gestão de Conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva.
- Castro, P., & Silva, F. (2017). liderança Organizacional em uma Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, V.7 n.3, pp. 71-85.
- Chagas, J., & Perini, R. (2018). Gestão de Conflitos nas Organizações. *Revista Global Manager Acadêmica* v.7 n.1, pp. 685-699.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas e o novo papel dos Recursos Humanos na Organização 2ª ed*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cordeiro, J., Cunha, P., & Lourenço, A. (2019). Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo. *III International Forum on Management "Value Creation and Local Heritage"*. Universidade de Évora.
- Cruz, M., Nunes, A., & Pinheiro, P. (2010). Teoria Contingencial de Fiedler: Aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). *Revista da UBI - Texto para Discussão* #8.
- Cunha, M. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH: Lisboa.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

- Cunha, P., & Leitão, S. (2011). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Diamantino, M. (2017). *A Preparação do Líder Organizacional para o Conflito Interpessoal com Subordinados: Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana*, Dissertação de Mestrado orientada por Maria manuela Sarmiento. Lisboa: Academia Militar.
- Dias, M., & Borges, R. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho em equipas no setor público. *REAd Porto Alegre Edição 80 n.1*, pp. 200-221.
- Dimas, I., & Lourenço, P. (2011). Conflitos e Gestão de conflitos em contexto grupal. Em A. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 195-232). Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2007). (Re)pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 21 (2).
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2008). Conflits, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação. *Psycologica*, 47, 9-27.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2006). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial 10ªed*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Felício, M., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 6(3), pp. 18-30.
- Fernandes, C., Siqueira, M., & Vieira, A. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comportamento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em administração* v.8, n.4, pp. 140-162.
- Franque, P. (2006). *Análise dos Estilos de Gestão do Conflito predominates em Ambiente Laboral dos Enfermeiros da Ilha de S.Miguel*, Dissertação apresentada na Universidade dos Açores para obtenção do grau de mestre, orientada por Carlos Cabral Cardoso. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Friedrich, T., & Weber, M. (2014). Gestão de Conflitos: Transformando Conflitos Organizacionais em Oportunidades. [http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html). Visualizado em 1 de maio de 2019.

- Gomes, A. (2017). Liderança e Personalidade: Reflexões sobre o sofrimento psíquico no trabalho. *Revista de Psicologia, Fortaleza*, v.8 n2, pp. pp-83-91.
- Jares, X. R. (2002). *Educação e Conflito: Guia de Educação para a Convivência*. Porto: Edições ASA.
- Jesus, D. (2015). *A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho - Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os colaboradores? - Um Estudo de Caso, Dissertação apresentada na Universidade de Évora para obtenção do grau de mestre, orientada por Joaquim Fialho*. Évora - Portugal: Universidade de Évora.
- Jones, E., & Gerard, H. (1967). *Foundations of Social Psychology*. New York: Wiley.
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e Motivação dos colaboradores: um ensaio no setor da saúde (Dissertação de Mestrado)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Longe, O. (2015). Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. *Journal of Management and Strategy Vol.6 N.2*.
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Leadership: theory, Application & Skill Development*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Matos, M. (2013). *O Papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa. Tese apresentada na Universidade do Minho para obtenção do grau de doutor, orientada por Carolina Machado*. Minho: Universidade do Minho.
- Medina, F., Munduante, L., Dorado, A., Martinez, I., & Guerra, J. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 219-230.
- Melo, R., Mónico, L., Carvalho, C., & Parreira, P. (2017). A liderança de enfermagem nas organizações de saúde. Em R. Melo, L. Mónico, C. Carvalho, Parreira, H. Rezende, A. Duarte, & E. Lousã, *Liderança e Seus Efeitos* (pp. 7-25). Coimbra: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Neves, D. (2013). *Liderança e Satisfação dos Enfermeiros com a Supervisão. Dissertação apresentada na ESEC para obtenção do grau de mestre, orientada por João Rogério Valença Vieira*. Coimbra: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory & Practice. 6th ed*. Thousand Oaks: CA: Sage.

- Oliveira, C. (2016). *Influência do estilo de liderança na motivação e satisfação dos técnicos e auxiliares de enfermagem (Tese de Doutoramento)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e alto Douro.
- Pais, S. (2013). *Gestão de Conflitos, Confiança e satisfação em Grupos de Trabalho, Dissertação apresentada na UBI para obtenção do grau de mestre, orientada por Marta Alves*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Paiva, M. (2016). *Influências da Liderança no Processo de Criação do Conhecimento Organizacional: Proposição de Modelo e Estudo de Caso em Organização Brasileira (Tese de Doutoramento)*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Pereira, R. (2014). *Cultura Organizacional e Estilo de Liderança numa Unidade Local de Saúde Pública, Dissertação apresentada na UBI para obtenção do grau de mestre, orientada por Samuel José Fonseca Monteiro*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Pinto, A. (2016). *A Internacionalização das Organizações Não-Governamentais pela atuação conjunta com Forças Nacionais Destacadas. O Impacto da Liderança e da Motivação, Dissertação de Mestrado orientada por Vitor Marçal Lourenço*. Lisboa: Academia Militar.
- Quinn, R. (2003). *Papeis e Competências da Liderança*. São Paulo: Campus.
- Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. CO: Quorum Books.
- Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management* 13(3), pp. 206-235.
- Rahim, M. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Raven, B., & Kruglanski, A. (1970). *Conflict and Power*. New York: Academic Press.
- Robbins, S. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional (14ª ed.)*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Silva, A., Munhoz, J., & Munhoz, J. (2015). Administração de Conflitos nas Organizações: Complexidade e Desafios. *Cadernos da Escola de Negócios v.1 n.13*.
- Simões, E. (2014). Liderança e Competências de Negociação. *Cadernos Eletrónicos OPBPL, 17*.

- Spagnol, C., Santiago, G., Campos, B., & Badaró, M. (2010). Situações de Conflito Vivenciadas no Contexto Hospitalar. A visão dos Técnicos e Auxiliares de Enfermagem, 44(3). *Revista Escola de Enfermagem - USP*.
- Teixeira, O. (2011). *Estudo da gestão de conflito no ensino básico português - o caso do concheho do Funchal, Tese apresentada na Universidade de Granada para obtenção do grau de doutor, orientada por Tomás Sola Martínez*. Granada: Universidade de Granada.
- Thomas, K. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 265-274.
- Venâncio, P. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional (Dissertação de Mestrado orientada por Ivone Ferreira)*. Lisboa: FCSH - Universidade Nova de Lisboa.

## **Anexos**

### Inquérito sobre o papel do líder na gestão de conflitos

Esta investigação tem por principal objetivo compreender o comportamento da liderança na gestão de conflitos no local de trabalho. A pesquisa em curso está inserida no Mestrado em Gestão de Empresa da Universidade Lusófona de Lisboa, conduzida por Stefania Ribeiro sob a supervisão do Professor Dr Damasceno Dias.

Dado o carácter académico do trabalho, pode-se o maior rigor e sinceridade nas respostas, sendo o seu conteúdo completamente anónimo e confidencial.

Dados pessoais

1. Género: Masculino ☐ Feminino ☐

2. Idade: 18 – 29 anos ☐ 30 – 39 anos ☐ 40 – 49 anos ☐ 50 – 59 anos ☐ 60 ou mais anos ☐

3. Habilitações Académicas:

1º Ciclo (1ª a 4ª classe) ☐ 2º Ciclo (5ª e 6ª classe) ☐ 3º Ciclo (7ª a 9ª classe) ☐

Ensino médio (10ª a 12ª classe) ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

4. Qual é o seu tempo na instituição?

Menos de 1 ano ☐ De 1 a 4 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos ☐

5. Indique o seu tempo no cargo:

Menos de 1 ano ☐ De 1 a 4 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos ☐

6. Número de colaboradores no local de trabalho:

Menos de 100 ☐ De 100 a 200 ☐ De 201 a 300 ☐ Mais de 300 ☐

### Questões sobre a Liderança

Leia cuidadosamente e, depois, usando a escala fornecida, decida qual comportamento é mais aplicável a si ou ao seu chefe. Para obter os melhores resultados, tente responder da forma mais honesta possível. Cada questão deve ser respondida atribuindo um valor de 1 a 5. Onde:

1) Nunca 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

|     |                                                                        |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 7.  | Propõe ideias criativas.                                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8.  | Promove a continuidade das operações diárias da unidade.               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9.  | Exerce influência positiva na unidade.                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. | Revê cuidadosamente e de forma detalhada toda a informação disponível. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. | Mantém na unidade uma orientação para os resultados.                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. | Facilita a construção de consensos no trabalho da unidade.             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. | Define áreas de responsabilidade para os subordinados.                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. | Ouve os problemas pessoais dos subordinados.                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. | Minimiza as perturbações no fluxo de trabalho.                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |



|     |                                                                        |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 16. | Utiliza/experimenta conceitos e procedimentos novos.                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. | Encoraja a tomada de decisão participativa.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. | Assegura que todos saibam os objetivos da unidade.                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. | Influencia decisões tomadas em níveis superiores.                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. | Compara registos e relatórios na procura de discrepâncias              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. | Verifica se a unidade cumpre os objetivos estabelecidos.               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. | Demonstra empatia e preocupação no relacionamento com os subordinados. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23. | Trabalha com informação técnica.                                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24. | Tem acesso a pessoas de níveis mais elevados.                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25. | Estabelece objetivos claros para o trabalho da unidade.                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26. | Trata as pessoas de modo delicado e cuidado.                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27. | Mantém-se ao corrente do que se passa na unidade.                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28. | Resolve problemas com criatividade e inteligência.                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 29. | Impulsiona a unidade para o cumprimento dos seus objetivos.            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 30. | Encoraja os subordinados a partilhar ideias em grupo.                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 31. | Procura inovações e melhorias potenciais.                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 32. | Clarifica prioridades e direções.                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 33. | Apresenta ideias novas aos superiores de modo persuasivo.              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 34. | Proporciona à unidade uma sensação de ordem.                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 35. | Demonstra preocupação com as necessidades dos subalternos.             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 36. | Enfatiza a realização dos objetivos propostos para a unidade.          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 37. | Desenvolve trabalho em equipa.                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 38. | Analisa planos escritos e projetos.                                    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Fonte: Adaptado de Parreira et al (2006)

### Questões sobre o conflito

39. Posição na equipa: Colaborador ☐ Líder ☐

#### Forma A – Com a chefia

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho com o seu chefe.

Por favor, leia atentamente cada frase e escolha a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir:

1) Nunca 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

|     |                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 40. | Perante uma dificuldade de trabalho com o seu chefe, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 41. | Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu chefe.                                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 42. | Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu chefe.               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 43. | Perante uma situação problemática com o meu chefe, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 44. | Procuro analisar com o meu chefe as soluções para os problemas, que nos beneficiam a ambos.                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 45. | Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu chefe.                                                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 46. | Procuro analisar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.                                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 47. | Geralmente atuo como deseja o meu chefe.                                                                                                                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 48. | Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu chefe.                                                                                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 49. | Evito confrontos com o meu chefe.                                                                                                                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 50. | Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.                                                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 51. | No trabalho, de um modo geral acato as sugestões do meu chefe.                                                                                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 52. | Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu chefe, por vezes tenho de ceder um pouco para conseguir algo.                                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 53. | Perante uma situação problemática com o meu chefe, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 54. | Perante um problema de trabalho com o meu chefe, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor maneira possível. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 55. | Colaboro com o meu chefe para chegar a soluções aceitáveis para ambos.                                                                                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 56. | No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu chefe.                                                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 57. | Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar uma situação de concorrência com o meu chefe.                                                    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 58. | Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu chefe para evitar problemas.                                                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 59. | Perante uma situação problemática com o meu chefe, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.                                                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

### Forma B – Com pares/colegas

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho com os seus pares/colegas.

Por favor, leia atentamente cada frase e escolha a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir.

- 1) Discordo totalmente 2) discordo, 3) nem concordo, nem discordo, 4) Concordo 5) Concordo totalmente

|                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 60. Perante uma dificuldade de trabalho com um colega, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 61. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades de um colega.                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 62. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um colega. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 63. Perante uma situação problemática com um colega, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 64. Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiam a ambos.                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 65. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com um colega.                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 66. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.                                                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 67. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 68. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.                                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 69. Geralmente, atuo como desejam os meus colegas.                                                                                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 70. Perante uma situação problemática com um colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 71. Perante uma dificuldade de trabalho com um colega, geralmente faço-lhe concessões.                                                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 72. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os meus colegas.                                                                    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 73. Tento não mostrar desacordo com um colega.                                                                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 74. Evito confrontos com um colega.                                                                                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 75. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.                                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

v

|                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 76. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um colega, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 77. Perante uma situação problemática com um colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 78. Colaboro com um colega para chegar a soluções aceitáveis para ambos.                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 79. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um colega.              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**Tabela 15 - Teste de Normalidade para o estilo Dominação na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos etários**

| Testes de Normalidade |                 |                                 |    |       |              |    |      |
|-----------------------|-----------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                       | Classe etária   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                       |                 | Estatística                     | df | Sig.  | Estatística  | df | Sig. |
| Dominacao_Chefe       | de 18 a 29 anos | ,209                            | 17 | ,047  | ,927         | 17 | ,196 |
|                       | de 30 a 39 anos | ,139                            | 18 | ,200* | ,975         | 18 | ,880 |
|                       | de 40 a 49 anos | ,203                            | 23 | ,015  | ,930         | 23 | ,111 |
|                       | de 50 a 59 anos | ,157                            | 12 | ,200* | ,937         | 12 | ,457 |

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Tabela 16 - Teste de Levene para o estilo Dominação na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos etários**

| Teste de Homogeneidade de Variâncias |                                       |                |     |        |      |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------|-----|--------|------|
|                                      |                                       | Estatística de |     | df2    | Sig. |
|                                      |                                       | Levene         | df1 |        |      |
| Dominacao_Chefe                      | Com base em média                     | ,648           | 3   | 66     | ,587 |
|                                      | Com base em mediana                   | ,577           | 3   | 66     | ,632 |
|                                      | Com base em mediana e com df ajustado | ,577           | 3   | 64,707 | ,632 |
|                                      | Com base em média aparada             | ,653           | 3   | 66     | ,584 |

**Tabela 17 - Teste de Normalidade para o estilo Dominação na gestão de conflitos com os colegas de trabalho relativamente aos diferentes grupos etários**

| Testes de Normalidade |                 |                                 |    |       |              |    |      |
|-----------------------|-----------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                       | Classe etária   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                       |                 | Estatística                     | df | Sig.  | Estatística  | df | Sig. |
| Dominacao_Colegas     | de 18 a 29 anos | ,217                            | 17 | ,032  | ,934         | 17 | ,253 |
|                       | de 30 a 39 anos | ,200                            | 18 | ,054  | ,878         | 18 | ,024 |
|                       | de 40 a 49 anos | ,228                            | 23 | ,003  | ,741         | 23 | ,000 |
|                       | de 50 a 59 anos | ,197                            | 12 | ,200* | ,918         | 12 | ,274 |

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Tabela 18 - Teste de Normalidade para o estilo Colaboração na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos de habilitações académicas**

| Testes de Normalidade |                         |                                 |    |       |              |    |      |
|-----------------------|-------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                       | Habilitações Académicas | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                       |                         | Estatística                     | df | Sig.  | Estatística  | df | Sig. |
| ColaboracaoChefe      | Ensino Médio            | ,167                            | 6  | ,200* | ,978         | 6  | ,943 |
|                       | Licenciatura            | ,130                            | 39 | ,096  | ,973         | 39 | ,473 |
|                       | Mestrado                | ,143                            | 19 | ,200* | ,932         | 19 | ,186 |
|                       | Doutoramento            | ,310                            | 6  | ,073  | ,815         | 6  | ,080 |

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Tabela 19 - Teste de Levene para o estilo Colaboração na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos de habilitações académicas**

|                  |                                       | Teste de Homogeneidade de Variâncias |     |        |      |
|------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----|--------|------|
|                  |                                       | Estatística de Levene                | df1 | df2    | Sig. |
| ColaboracaoChefe | Com base em média                     | 1,130                                | 3   | 66     | ,343 |
|                  | Com base em mediana                   | ,906                                 | 3   | 66     | ,443 |
|                  | Com base em mediana e com df ajustado | ,906                                 | 3   | 55,399 | ,444 |
|                  | Com base em média aparada             | 1,218                                | 3   | 66     | ,310 |

**Tabela 20 -Teste de Normalidade para o estilo Evitação na gestão de conflito com as chefias relativamente aos diferentes grupos de habilitações académicas**

|                |                         | Testes de Normalidade           |    |       |              |    |      |
|----------------|-------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                |                         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                | Habilitações Académicas | Estatística                     | df | Sig.  | Estatística  | df | Sig. |
| Evitacao_Chefe | Ensino Médio            | ,204                            | 6  | ,200* | ,918         | 6  | ,493 |
|                | Licenciatura            | ,135                            | 39 | ,071  | ,958         | 39 | ,157 |
|                | Mestrado                | ,242                            | 19 | ,005  | ,877         | 19 | ,019 |
|                | Doutoramento            | ,378                            | 6  | ,007  | ,751         | 6  | ,020 |

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Tabela 21 - Teste de Correlação de Spearman entre os diferentes papeis da liderança e os estilos de gestão de conflito com a chefia**

|                |                   |                           | Colaboracao Chefe | Acomodacao Chefe | Evitacao Chefe | Dominacao Chefe | Compromisso Chefe |
|----------------|-------------------|---------------------------|-------------------|------------------|----------------|-----------------|-------------------|
| rô de Spearman | Papel_Monitor     | Coeficiente de Correlação | ,289*             | 0,136            | 0,124          | ,386**          | ,353**            |
|                |                   | Sig. (2 extremidades)     | 0,015             | 0,261            | 0,305          | 0,001           | 0,003             |
|                |                   | N                         | 70                | 70               | 70             | 70              | 70                |
|                | Papel_Broker      | Coeficiente de Correlação | ,474**            | 0,075            | 0,039          | ,508**          | ,394**            |
|                |                   | Sig. (2 extremidades)     | 0,000             | 0,536            | 0,746          | 0,000           | 0,001             |
|                |                   | N                         | 70                | 70               | 70             | 70              | 70                |
|                | Papel_Coordenador | Coeficiente de Correlação | ,481**            | ,241*            | 0,165          | ,561**          | ,492**            |
|                |                   | Sig. (2 extremidades)     | 0,000             | 0,045            | 0,171          | 0,000           | 0,000             |
|                |                   | N                         | 70                | 70               | 70             | 70              | 70                |
|                | Papel_Diretor     | Coeficiente de Correlação | ,507**            | 0,176            | 0,125          | ,522**          | ,455**            |
|                |                   | Sig. (2 extremidades)     | 0,000             | 0,145            | 0,302          | 0,000           | 0,000             |
|                |                   | N                         | 70                | 70               | 70             | 70              | 70                |



|  |                   |                           |        |       |       |        |        |
|--|-------------------|---------------------------|--------|-------|-------|--------|--------|
|  | Papel_Facilitador | Coeficiente de Correlação | ,539** | 0,199 | 0,166 | ,518** | ,387** |
|  |                   | Sig. (2 extremidades)     | 0,000  | 0,098 | 0,170 | 0,000  | 0,001  |
|  |                   | N                         | 70     | 70    | 70    | 70     | 70     |
|  | Papel_Inovador    | Coeficiente de Correlação | ,453** | 0,160 | 0,089 | ,606** | ,436** |
|  |                   | Sig. (2 extremidades)     | 0,000  | 0,185 | 0,464 | 0,000  | 0,000  |
|  |                   | N                         | 70     | 70    | 70    | 70     | 70     |
|  | Papel_Mentor      | Coeficiente de Correlação | ,402** | 0,019 | 0,106 | ,493** | ,316** |
|  |                   | Sig. (2 extremidades)     | 0,001  | 0,878 | 0,381 | 0,000  | 0,008  |
|  |                   | N                         | 70     | 70    | 70    | 70     | 70     |
|  | Papel_Produtor    | Coeficiente de Correlação | ,469** | 0,169 | 0,196 | ,505** | ,427** |
|  |                   | Sig. (2 extremidades)     | 0,000  | 0,162 | 0,105 | 0,000  | 0,000  |
|  |                   | N                         | 70     | 70    | 70    | 70     | 70     |

**Tabela 22 - Teste de Correlação de Spearman entre os diferentes papéis da liderança e os estilos de gestão de conflito com os colegas de trabalho**

|                |                   |                            | Correlações        |                    |                  |                   |                     |
|----------------|-------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| rô de Spearman |                   |                            | ColaboracaoColegas | Acomodacao Colegas | Evitacao Colegas | Dominacao Colegas | Compromisso Colegas |
|                | Papel_monitor     | Coefficiente de Correlação | ,299*              | -0,094             | 0,043            | -0,039            | 0,195               |
|                |                   | Sig. (2 extremidades)      | 0,012              | 0,437              | 0,721            | 0,750             | 0,105               |
|                |                   | N                          | 70                 | 70                 | 70               | 70                | 70                  |
|                | Papel_Broker      | Coefficiente de Correlação | ,255*              | -0,096             | 0,024            | 0,109             | 0,083               |
|                |                   | Sig. (2 extremidades)      | 0,033              | 0,428              | 0,840            | 0,368             | 0,495               |
|                |                   | N                          | 70                 | 70                 | 70               | 70                | 70                  |
|                | Papel_Coordenador | Coefficiente de Correlação | ,282*              | -0,088             | -0,001           | 0,198             | 0,143               |
|                |                   | Sig. (2 extremidades)      | 0,018              | 0,471              | 0,995            | 0,100             | 0,237               |
|                |                   | N                          | 70                 | 70                 | 70               | 70                | 70                  |
|                | Papel_Diretor     | Coefficiente de Correlação | ,340**             | -0,082             | 0,027            | 0,132             | 0,051               |
|                |                   | Sig. (2 extremidades)      | 0,004              | 0,502              | 0,827            | 0,277             | 0,677               |
|                |                   | N                          | 70                 | 70                 | 70               | 70                | 70                  |

|  |                   |                            |        |        |       |        |       |
|--|-------------------|----------------------------|--------|--------|-------|--------|-------|
|  | Papel_Facilitador | Coefficiente de Correlação | ,374** | -0,141 | 0,075 | -0,037 | 0,118 |
|  |                   | Sig. (2 extremidades)      | 0,001  | 0,244  | 0,539 | 0,759  | 0,331 |
|  |                   | N                          | 70     | 70     | 70    | 70     | 70    |
|  | Papel_Inovador    | Coefficiente de Correlação | ,310** | -0,128 | 0,047 | 0,184  | 0,084 |
|  |                   | Sig. (2 extremidades)      | 0,009  | 0,291  | 0,697 | 0,127  | 0,491 |
|  |                   | N                          | 70     | 70     | 70    | 70     | 70    |
|  | Papel_Mentor      | Coefficiente de Correlação | ,311** | -0,158 | 0,138 | -0,092 | 0,152 |
|  |                   | Sig. (2 extremidades)      | 0,009  | 0,190  | 0,256 | 0,449  | 0,209 |
|  |                   | N                          | 70     | 70     | 70    | 70     | 70    |
|  | Papel_Produtor    | Coefficiente de Correlação | ,474** | -0,084 | 0,115 | 0,038  | 0,196 |
|  |                   | Sig. (2 extremidades)      | 0,000  | 0,491  | 0,344 | 0,754  | 0,104 |
|  |                   | N                          | 70     | 70     | 70    | 70     | 70    |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).