

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Extensão de Gurué

Mestrado em Administração Pública

Belmiro Valentim Juriasse

Influência da Gestão de Conflitos no Desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado: Caso de Estudo da Escola Secundária de Molumbo (2021-2022).

Gurué, Novembro de 2023

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMIQUE

Extensão de Gurué

Mestrado em Administração Pública

Belmiro Valentim Juriasse

Influência da Gestão de Conflitos no Desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado: Caso de Estudo da Escola Secundária de Molumbo (2021-2022).

Dissertação submetida à faculdade de ciências sociais e políticas da Universidade Católica de Moçambique, como exigência parcial para obtenção de grau de mestrado em Administração Pública.

Orientador: MBA. Ocácio Fernando.

Gurué, Novembro de 2023

Índice

Declaração de autoria.....	I
Agradecimentos.....	II
Dedicatória.....	III
Lista de abreviaturas.....	IV
Lista de Tabelas.....	V
Resumo.....	VI
Abstract.....	VII
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Problematização.....	2
1.3. Objectivos.....	3
1.3.1. Objectivo Geral.....	3
1.3.2. Objectivos Específicos.....	3
1.4. Justificativa.....	4
1.5. Relevância do Estudo.....	5
1.6. Perguntas de Partida.....	6
1.7. Delimitação.....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1. Introdução.....	8
2.2. Revisão da Literatura Teórica.....	8
2.2.1. Definição de Conflito.....	8
2.2.2. Definição de Gestão.....	9
2.2.3. Conceito de Gestão de conflitos.....	10
2.2.4. O papel do gestor na gestão de conflitos.....	10
2.2.5. Os níveis de conflito:.....	14
2.2.6. Tipos de conflitos.....	15
2.2.7. Situações de conflitos organizacionais.....	16
2.2.8. Factores influenciadores de conflitos nas organizações.....	17
2.2.9. Abordagens de gerir conflitos nas organizações.....	18
2.2.10. Pontos positivos e Negativos na gestão de conflitos.....	22
2.2. Revisão da Literatura Empírica.....	23
2.3. Revisão da Literatura Focalizado.....	24

CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	30
3.1. Introdução	27
3.2. Definição de Metodologia.....	27
3.2. Classificação da Pesquisa.....	27
3.3. Definição da População.....	28
3.2.2. Processo de Amostragens.....	29
3.4. Técnica e Instrumentos de Recolha de Dados.....	30
3.4.1. Questionário	30
3.4.2. Entrevista.....	30
3.4.3. Observação Directa	31
3.5. Técnicas e Instrumentos de Análise e Validação de Dados	31
3.6. Limitação do Estudo.....	31
3.7. Aspectos Éticos	31
CAPÍTULO-IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DE RESULTADOS	32
4.1. Introdução	32
4.1. 2. Apresentação e codificação dos participantes	32
4.1.3. Apresentação dos resultados	32
4.2. Análise e Discussões de Resultados.....	37
4.2.1. Situações de conflitos existentes na ESM	38
4.2.3. Factores que influem os conflitos na ESM.....	39
4.2.3. Gestão de conflitos na ESM	41
4.2.4. Métodos de mediação de conflitos na ESM	46
CAPÍTULO-V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	48
5.1. Introdução	48
5.2. Conclusões	48
5.2. Sugestões.....	50
6. Referências Bibliográficas	52
Apêndice	55

Declaração de autoria

Eu, Belmiro Valentim Juriasse, declaro pela minha honra que esta dissertação é resultado de uma pesquisa pessoal, com a orientação dada pelo supervisor MBA. Ocácio Fernando. Outrossim, declaro que a mesma, nunca foi submetida e apresentada a uma Universidade, com finalidade de obtenção de um grau acadêmico, e possui fontes devidamente citadas no texto assim como na referência bibliográfica.

Gurué, aos ____ de Novembro de 2023

O proponente:

(Belmiro Valentim Juriasse)

O supervisor:

(Ocácio Fernando)

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à Deus todo-poderoso por iluminar e guiar a minha vida diante de todos inimigos. Em segundo lugar, agradecer ao meu pai Valentim Juriasse, a minha esposa Sara Janato Amado e a minha filha Emilly da Virgínia Belmiro Valentim, pelo apoio e compreensão pelo tempo que fiquei ausente nas suas vidas.

O meu agradecimento vai para o meu supervisor MBA. Ocácio Fernando, pela sábia orientação e atenção destinada à minha pessoa.

O meu agradecimento vai para a ESM, pela calorosa recepção e colaboração no fornecimento de informações para a concretização deste trabalho.

Para terminar, o meu agradecimento é extensivo a todos colegas de trabalho e em particular o professor José Mulodiua, professor de Português, pelo apoio prestado na realização deste trabalho.

Dedicatória

O presente trabalho é dedicado a minha falecida mãe, Virgínia Beatriz Miguel, independentemente onde se encontra, tenha um eterno descanso.

Lista de abreviaturas

FAE	Funcionário e Agente do Estado
FAE`s	Funcionários e Agentes de Estado
ESM	Escola Secundária de Molumbo
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

Lista de Tabelas

Tabela 1: Potenciais efeitos positivos e negativos da gestão de conflito nas organizações.....	16
Tabela 2: Codificação dos participantes.....	24

Resumo

O presente estudo tem como tema: Influência da Gestão de Conflitos no Desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado: Caso de Estudo da Escola Secundária de Molumbo (2021-2022), tendo como pergunta de partida: Como é que a gestão de conflitos influencia no desempenho dos funcionários e agentes do Estado da Escola Secundária de Molumbo? De modo geral, o estudo pretendia analisar a influência da gestão de conflitos no desempenho dos funcionários e agentes do Estado da Escola Secundária de Molumbo e tinha como objectivos específicos: identificar situações de conflitos existentes na Escola Secundária de Molumbo, avaliar a gestão de conflitos na Escola Secundária de Molumbo, descrever os factores que influem os conflitos na Escola Secundária de Molumbo; e propor medidas de mediação de conflitos na Escola Secundária de Molumbo. Todavia, este estudo apresenta uma revisão bibliográfica, onde encontramos o marco conceptual, literatura técnica e literatura empírica. No que tange aos aspectos metodológicos, utilizou-se a abordagem qualitativa. Ademais, fez-se apresentação dos dados colectados no campo, análise e interpretação de resultados. Portanto, com a realização deste estudo, foi possível concluir que na Escola Secundária de Molumbo ocorrem situações de conflitos tais como, sistema de comunicação deficiente, inveja intergrupala, proliferação de regras e abuso de poder, onde alguns funcionários vivem ameaçados de serem transferidos para zonas recônditas da vila, e os gestores da escola usam três tipos de métodos administrar conflitos existentes, que são: diálogo, adiamento e afastamento. Ademais, a maneira como os conflitos são geridos na Escola Secundária de Molumbo traz consigo efeitos negativos para o desempenho dos funcionários, tendo assim sido comprovado com as evidências dessa realidade nos argumentos e convívio dos funcionários sem cargo de chefia e confiança.

Palavras-chave: conflitos, gestão e gestão de conflitos.

Abstract

The theme of this study is: Influence of Conflict Management on the Performance of State Employees and Agents: Case Study of the Molumbo Secondary School (2021-2022), with the starting question: How does conflict management influence in the performance of State employees and agents at the Molumbo Secondary School? In general, the study intended to analyze the influence of conflict management on the performance of employees and agents of the State at Molumbo Secondary School and its specific objectives were: to identify conflict situations existing at Molumbo Secondary School, evaluate conflict management in Molumbo Secondary School, describe the factors that influence conflicts at Molumbo Secondary School; and propose conflict mediation measures at the Molumbo Secondary School. However, this study presents a bibliographical review, where we find the conceptual framework, technical literature and empirical literature. Regarding methodological aspects, a qualitative approach was used. Furthermore, data collected in the field, analysis and interpretation of results were presented. Therefore, by carrying out this study, it was possible to conclude that conflict situations occur in the Molumbo Secondary School, such as a deficient communication system, intergroup envy and abuse of power, where some Employees are threatened with being transferred to remote areas of the village, and School managers use three types of methods to manage existing conflicts, which are: dialogue, postponement and distancing. Furthermore, the way conflicts are managed at Molumbo Secondary School brings with it negative effects on the performance of Employees, having been proven with the evidence of this reality in the arguments and convivium of Employees without leadership and trust positions.

Keywords: conflicts, management and conflict management.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

O histórico de gestão de conflitos organizacional em Moçambique tem sido desafiador devido a uma combinação de factores políticos, sociais e económicos. Desde a sua independência em 1975, e passou por várias transformações, incluindo uma guerra civil devastadora que durou de 1977 a 1992. Esses conflitos têm deixado marcas profundas nas relações organizacionais e na forma como os conflitos são gerenciados.

Durante o período da guerra civil, houve muitos confrontos entre organizações e disputas sobre recursos limitados, o que resultou em uma cultura de conflito e falta de confiança mútua. Além disso, o sistema de governança no país tem sido historicamente fraco, o que também contribuiu para a dificuldade na gestão de conflitos.

Após o fim da guerra civil, o país iniciou um processo de reconstrução e reconciliação nacional, buscando superar as divisões históricas. Foram feitos esforços para promover a paz e a estabilidade, incluindo um acordo de paz, a criação de instituições democráticas e a implementação de reformas económicas. No entanto, a gestão de conflitos organizacionais continuou sendo um desafio. E a cultura de conflito enraizada levou a uma falta de diálogo e cooperação entre os indivíduos ou organizações e uma tendência de resolver disputas por meio de confrontos ou violência.

Nos últimos anos, houve uma maior conscientização sobre a importância da gestão de conflitos organizacionais e necessidade de promover um ambiente de trabalho harmonioso.

Sendo assim, os conflitos podem acarretar para uma organização, começando pelo relacionamento interpessoais entre os colaboradores, provocando queda no desempenho, na qualidade de trabalho, produto e serviço, com maior ocorrência de erros dos

funcionários, o trabalho em equipa, o tempo, a globalização, a competição por trabalho, comunicação e a diferença de visões e objectivos, podendo ser considerados estes alguns dentre os vários factores geradores de conflitos.

No entanto, na função pública, em particular no Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, os funcionários e agentes do Estado têm passados muitos transtornos laborais. Na qual se tem por objectivo apresentar um estudo sobre influência da gestão de conflitos no desempenho dos Funcionário e Agente do Estado (FAE's) no desenvolvimento do trabalho, onde irá se buscar relacionar a teoria e prática e será realizado entrevistas, questionário e observação directa para verificar como a Escola Secundária de Molumbo (ESM) administra seus conflitos, ressaltando que é necessário analisar estratégias e métodos de solução de conflitos a ser adoptada pelos líderes, bem como identificar os prejuízos e benefícios que os conflitos podem trazer para uma organização.

1.2. Problematização

Os conflitos sempre foram inevitáveis nas relações humanas e surgem devidos diferentes perspectivas, interesses, valores e necessidades das pessoas envolvidas. Esses conflitos podem ocorrer tanto no âmbito pessoal, como em relacionamentos interpessoais, familiares, e social, quanto no âmbito profissional, como conflitos entre colegas de trabalho ou entre equipas de trabalho.

A falta de comunicação efectiva, a competição por recursos escassos, as diferenças culturais, a divergência de opiniões ou falta de compreensão e empatia entre as partes envolvidas, sempre foram algumas causas dos conflitos existentes nas organizações. E devidas estas distinções, grupos informais eram formados entre os colaboradores, cada qual conforme seus hábitos, cultura e costumes, nascendo assim uma necessidade de gerenciamento e administração das pessoas.

No contexto moçambicano, na função pública, em particular no Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, os FAE's têm passados muitas situações de conflitos e as

mesmas são gerados por diversas razões e geridos de diferentes formas, dependendo das pessoas envolvidas no conflito.

Uma vez que os conflitos são inerentes as relações humanas, a ESM sendo uma instituição de ensino que engloba muitos profissionais de áreas, géneros e culturas diferentes, nas suas reuniões e em tempos de trabalho, é frequente vivenciar discussões fortes entre os colegas, façanhas, barreiras na comunicação e acusações fortes, culminando com a criação de grupos dentro da instituição, onde uns conspiram contra os outros, criando assim um mau ambiente organizacional.

Estas situações acima expostas podem afectar negativamente as metas e objectivos traçados pela instituição, dependendo de como estes conflitos são administrados pelos gestores. Isto porque, uma boa gestão destes conflitos estimula a construção de um ambiente de trabalho colaborativo, aumenta a criatividade, auxilia na retenção de talentos, diminui o absentismo e o presenteísmo. E, conseguintemente a boa prestação de serviço a comunidade.

Expostos os factos acima, coloca-se a seguinte questão que servirá como o ponto de partida da pesquisa: *Como é que a gestão de conflitos influencia no desempenho dos funcionários e agentes do Estado da Escola Secundária de Molumbo?*

1.3. Objectivos

Depois de ter trazido a problemática deste estudo, importa apresentar também o objectivo geral e específico:

1.3.1. Objectivo Geral

- Analisar a influência da gestão de conflitos no desempenho dos funcionários e agentes do Estado da Escola Secundária de Molumbo.

1.3.2. Objectivos Específicos

- Identificar situações de conflitos existentes na Escola Secundária de Molumbo;
- Avaliar a gestão de conflitos na Escola Secundária de Molumbo

- Descrever os factores que influem os conflitos na Escola Secundária de Molumbo; e
- Propor medidas de mediação de conflitos na Escola Secundária de Molumbo.

1.4. Justificativa

No local de trabalho, passa;-se muitas horas a trabalhar com outros colegas de equipa. Portanto, deve-se levar em consideração que cada um possui uma personalidade e valores únicos, por isso, ao interagir com os outros é muito fácil gerar discussões. E estes conflitos no ambiente de trabalho devem ser gradativamente identificados, analisados e serem resolvidos pelos gestores ou líderes das organizações.

Ferreira, Kanaane e Severino (2010) salientam que:

É de fundamental importância que no mundo organizacional e, em específico, o ambiente do serviço público procurem, gradativamente, identificar, analisar e actuar junto aos possíveis e/ou prováveis conflitos. Tal conduta permitirá redimensionar as acções e actividades dos órgãos públicos envolvidos, tendo em vista a eficiência, eficácia e qualidade, tanto em nível da gestão pública quanto dos servidores (p.45).

De acordo com Witzel (2020), a gestão dos conflitos internos possibilita a redução dos conflitos externos, como demandas judiciais de natureza trabalhista, que causam grande impacto orçamentário para a Administração Pública e influenciam directamente no desempenho da organização. No entanto, a boa gestão de conflitos internos é fundamental para a convivência harmónica e a gestão dos activos mais valiosos da instituição, que são os funcionários. E é importante destacar que esse processo de gestão requer conhecimento específico em gestão de pessoas, como: técnicas e metodologia de mediação de conflitos.

A gestão ou administração de conflitos é uma habilidade que deve ser desenvolvida pelo gestor público ou privado de modo a criar um bom funcionamento da organização, como consequência a prestação de serviços de excelência à comunidade.

Dos Reis (2018,p.14) refere que “com a convivência diária na organização, tanto privada quanto pública ocorre em algum momento naturalmente discordância de ideias

entre os membros do grupo.” Por conta disto, observa-se a grande importância de preparar o líder da instituição para actuar no processo de gestão dos conflitos organizacionais sendo ela uma organização privada ou pública, de modo a influenciar no desempenho dos colaboradores.

No entanto, o que motivou o pesquisador a trabalhar neste tema é actual e de importância vital para Administração Pública Moçambicana, onde a produtividade no trabalho é fraca e isto associa-se pelo facto de existir um clima organizacional não favorável, gerando assim o absentismo e presenteísmo por parte dos FAE`s e consequentemente poderá registar um fraco desempenho no trabalho. Por isso, há uma necessidade de fazer um estudo profundo de modo a entender até que ponto a gestão de conflitos pode influenciar no desempenho dos FAE`s.

A gestão de conflitos funciona como um controle sobre as divergências da equipa. E, geralmente é administrada pelo sector de Recursos Humanos. A ideia é buscar soluções que ajudem o Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano MINEDH, em particular os gestores da ESM, a actuarem num processo de gestão de conflitos existentes entre o seu pessoal. Outrossim, pretende-se melhorar as condições para que a sua unidade administrativa minimize situações de conflitos de modo a alavancar o desempenho dos seus funcionários e, conseguintemente atingirá os seus objectivos e metas traçadas pela instituição.

1.5. Relevância do Estudo

Quanto a relevância deste estudo, importa salientar que foi dividida em 3 (três) diferentes grupos, sendo, para o governo, para os académicos e para o aspecto pessoal:

- **Para o Governo:**

Este estudo irá melhorar o nível de entendimento dos gestores do (MINEDH) em matéria de gestão de conflitos. Ademais, poderá ajudar na planificação de programas de formação de gestores das escolas, de modo a mediar ou gerenciar os conflitos existentes nas escolas da melhor forma possível.

- **Para os Académicos:**

No que tange aos académicos, importa dizer que este estudo irá ajudar bastante no fornecimento de material acerca da gestão de conflitos aos estudantes e investigadores

do nosso país em particular, visto que, há poucos materiais neste país que abordam assuntos relacionados com a gestão de conflitos.

- **No Aspecto Pessoal:**

Quanto ao aspecto pessoal, dizer que o pesquisador trabalha na Escola Básica de Mahatma, no distrito de Molumbo e conhece as deficiências que a actual situação da gestão de conflitos nas instituições públicas moçambicanas. O mesmo, considera fundamental para garantir o crescimento evolutivo pessoal, de modo a apoiar as tomadas de decisões dos gestores perante uma situação.

1.6. Perguntas de Partida

- Ocorrem situações de conflitos no seio dos FAE's nesta instituição de ensino?
- Dentre os tipos de conflitos existentes, quais são os mais recorrentes entre os FAE's nesta instituição de ensino?
- Quais são as causas ou razões dos conflitos existentes nesta instituição de ensino?
- Que tipo de estratégias os gestores usam para administrar conflitos existentes entre os FAE's nesta instituição de ensino?

1.7. Delimitação

O estudo será delimitado em 3 (três) pontos, sendo: delimitação temática, temporal assim como espacial.

- **Delimitação Temática**

O presente estudo com tema: Influência da gestão de conflitos no desempenho dos FAE's: sendo um tema que retrata aspectos ligados à gestão de conflitos entre os funcionários dentro de uma organização pública, o mesmo, enquadra-se na cadeira de Organização e Liderança na Administração Pública, isto porque esta cadeira, esta fortemente cuidando aspectos inerentes à gestão de pessoas nas organizações públicas. Sendo assim, importa enfatizar que existe uma forte ligação entre o tema em causa e a cadeira na qual foi mencionada.

- **Delimitação Temporal**

Quanto a delimitação temporal, importa dizer que, este estudo foi feito no intervalo entre ano de 2021-2022. A escolha deste período deveu-se pelo facto de o pesquisador ter trabalhado naquela instituição de ensino nos anos de 2018-2022. E, eis a razão na qual pretende-se fazer um estudo profundo a cerca da gestão de conflitos.

- **Delimitação Espacial**

O estudo de caso foi realizado na ESM, no Distrito de Molumbo, na Província da Zambézia. A escolha deste espaço geográfico, deveu-se pelo facto de, o pesquisador ter trabalhado naquela escola durante 5 anos e neste período de trabalho, constatou que há um fenómeno estranho entre os FAE's e que precisa de ser resolvido o mais rápido possível, de modo a trazer um bom clima organizacional.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

De modo a compreender os princípios da gestão de conflitos nas organizações públicas e privadas, foram abordados neste capítulo os conceitos de gestão e conflito, tipos de conflitos, situações de conflitos, factores influenciadores de conflitos, conceito de gestão de conflitos, pontos positivos e negativos na gestão de conflitos, dentre outros. É importa antecipar que este capítulo está subdividido em 2 (duas) partes, sendo a primeira, é a revisão da literatura teórica, e a segunda é a revisão da literatura empírica e focalizada.

2.2. Revisão da Literatura Teórica

Neste ponto, foi feito o levantamento das ideologias de diversos autores sobre o tema em estudo, seguido de uma explicação do pesquisador de modo a fazer compreender ao leitor sobre a gestão de conflitos dentro duma organização. Outrossim, é de suma importância, porque antes de contextualizar a realidade no terreno, deve-se perceber primeiro algumas ideologias de autores diferentes sobre gestão de conflitos dentro duma organização.

2.2.1. Definição de Conflito

Para Pruitt (1981), o conflito consiste num episódio em que uma parte influencia a outra ou um elemento comum, enquanto a outra parte tenta resistir.

Torrego (2003), olha os conflitos como situações em que duas ou mais pessoas entram em oposição ou desacordo por as suas posições, interesses, necessidades, desejos ou valores serem incompatíveis.

“Existe o reconhecimento de que o conflito nas organizações são inevitável, uma vez que os seres humanos possuem divergências de valores, crenças, interesses e percepções. Quando reunidas nas organizações, essas diferenças são acentuadas pelos papéis das pessoas e, quando ampliadas pelas demandas do trabalho, acabam sendo fonte de conflito nas organizações” (LIPSKY; AVGAR, 2008). Por outro lado, os pensadores como Robbins, Judge e Sobral (2010), definem o conflito no contexto

organizacional quando uma das partes percebe que a outra parte afecta ou pode afectar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

Sendo assim, conflito pode ser definido como um estado de desacordo, oposição ou confrontação entre duas ou mais partes que possuem interesses, objectivos ou valores divergentes ou pode ser entendido também como uma situação de tensão ou disputa entre duas ou mais partes, caracterizada por divergências de interesses, opiniões ou objectivos.

2.2.2. Definição de Gestão

Para Chiavenato (2004), a gestão é a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objectivos de maneira eficiente e eficaz.

Filipa (2020) define:

Gestão como um processo estruturado de forma a possibilitar a produção bens e serviços com o empenho dos membros da organização, o que significa que a gestão compreende um conjunto de operações que visam garantir a realização de um bom desempenho por parte dos recursos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objectivos e as metas previamente delineados, de forma eficiente e eficaz, através das suas principais funções, planeamento, a organização, direcção e controlo (p. 20).

Aliando-se às ideias acima dadas, podemos definir gestão como um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização para alcançar os seus objectivos. A demais, a gestão pode ser entendido como um sistema de planeamento, organização, liderança e controle das actividades de uma organização. Ela tem como objectivo alcançar as metas e objectivos estabelecidos, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz.

Portanto, é preciso ter um domínio sólido em matéria de gestão de conflitos, isto porque uma boa gestão é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ela permite que os recursos sejam utilizados de forma adequada e que as actividades sejam de maneira eficiente e que os objectivos sejam alcançados. Além disso, uma boa gestão contribui

para o normal funcionamento de uma equipa de trabalho, estimulando a motivação e o engajamento dos colaboradores.

2.2.3. Conceito de Gestão de conflitos

De acordo com Jaca e Riquelme (1998), a gestão de conflitos nas organizações é caracterizado como sendo um elemento de interacção social, onde os indivíduos com diferentes interesses conseguem planificar e estabelecer objectivos para poder negociar (p.14).

Neto (2005,p.86), diz que:

Gestão de conflitos nas organizações é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão investiguem-se os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos (p.36).

De acordo com os dois autores, o pesquisador prefere seguir a definição de Neto, isto porque ele traz uma abordagem convincente, ao dizer que, antes de tomar qualquer decisão, deve se investigar os factos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho de modo a trazer uma solução benéfica e justa.

A gestão de conflitos pode ser definida como um processo de lidar, e resolver conflitos de maneira eficaz e eficiente para promover o entendimento mútuo e a busca por soluções satisfatórias para todos as partes envolvidas. No entanto, a gestão de conflitos envolve algumas habilidades de identificar, compreender e resolver conflitos de forma eficaz, promovendo a comparação e entendimento entre as partes conflitantes.

2.2.4. O papel do gestor na gestão de conflitos

O papel de líder na gestão de conflitos é primordial para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo. O líder deve actuar como mediador, facilitando a comunicação entre as partes envolvidas e buscando soluções para resolver o conflito de forma justa e equilibrada.

Além disso, o líder precisa demonstrar habilidades de negociação e resolução de problemas, identificando as causas do conflito e encontrando maneiras eficazes de lidar com elas. Ele também deve ser imparcial ao resolver situações de conflitos, de modo a trazer a justiça e equilíbrio na organização.

No entanto, Carbone (2000) afirma que a característica que mais é valorizada no gestor público é sua capacidade de conciliar interesses e apaziguar conflitos, muito mais do que o empreendedorismo, capacidade de inovação ou competência técnica.

Para Witzela. A (2020) a gestão de pessoas nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, deve, de maneira constante, estudar e encontrar práticas para a gestão de conflitos, vez que tal prática se mostra de suma importância para eficácia gerencial, e como consequência, para o alcance dos resultados organizacionais.

Nessa linha, todo aquele profissional que atua na gestão de pessoas deve possuir mega perfil ou um perfil flexível, negociador e acessível, de modo a promover a motivação dos seus subordinados, trazendo decisões colaborativas e disposto a despende os esforços necessários para solucionar todos conflitos existentes na sua área de jurisdição. Não só, mas também trazendo novas ideias para a solução dos problemas, visando sempre pela melhoria do ambiente de trabalho da organização.

Matos (2014) explica que:

A função gerencial deve ser essencialmente educativa, pois um gerente educador é um negociador permanente. Para tanto, o autor identifica o perfil e elementos que devem possuir o gerente como negociador: o domínio e influência sobre a estratégia da organização; domínio sobre a cultura organizacional; domínio sobre situações externas; domínio sobre a filosofia gerencial; domínio sobre as relações de trabalho e das relações com as organizações representativas sindicais e, finalmente, o domínio das situações de mudança (p,65).

Segundo Moscovici (2001), a aplicação prática de certas técnicas de gestão moderna exige competência interpessoal. O gerente eficaz é competente no desempenho global de seu papel organizacional e não apenas em uma parte dele (p. 171).

De acordo com Campos e Simões (2011, p. 591), a importância do papel do gestor para a solução de conflitos: O papel de um gestor comprometido com o desenvolvimento de seus subordinados e da sua organização é fundamental para a solução de conflitos. Isso porque em grande parte das vezes a imagem do líder está envolvida em razão da posição que esse ocupa na organização, determinando conflitos relacionados à hierarquia, às tarefas e às relações de poder – e porque, muitas das vezes ele é chamado pelos próprios atores envolvidos no conflito a contorná-lo e resolvê-lo.

Desta forma, os gestores devem buscar o desenvolvimento interpessoal dentro das instituições que lideram. Por tanto, a nível pessoal, é preponderante trabalhar a motivação, objectivo pessoal e a problemática de inter-relação de modo a obter autoconhecimento e habilidades para dar e receber feedback. “Em nível grupal, é preciso trabalhar a problemática do poder, da autoridade e controle para participação em grupo. Por fim, a nível organização deve-se focar no sistema como um todo para aperfeiçoar a capacidade do trabalho, da comunicação e integração” (Moscovici, 2001).

Ladeira; Sonza e Berte (2012), sustentam que programas de recursos humanos abordam pontos que influenciam directamente na satisfação no trabalho, de modo que oportunidades no desenvolvimento desses programas geram efeitos positivos nos funcionários, reduzindo insatisfações e conflitos.

Para Abrucio (2007), a profissionalização do funcionalismo público, é condição fundamental para o bom desempenho da gestão pública, a fim de se evitar práticas clientelistas e oportunismos, como troca de favores, mantendo-se a moralidade que deve reger a Administração Pública.

Alinhando com o que acima foi dito, importa frisar que, a especialização remete a um funcionalismo público mais qualificado, pronto a tomar decisões, ao desenvolvimento de tarefas com maior criatividade e criar uma flexibilidade diante de transformações rápidas e inesperadas de um ambiente favorável na organização, de modo a contribuir para a eficiência da máquina governamental, minimizando assim conflitos e, conseqüentemente, contribuindo para a sociedade robusta.

Todavia, é de suma importância destacar que a profissionalização dos gestores organizacionais se mostra insuficiente, quando não inexistente, uma vez que a maior parte da história da Administração Pública moçambicana foi burocrática, voltada a proceder normatização e regulamentação. Por outro lado, a recente administração pública gerência ainda não conseguiu atingir níveis satisfatórios de profissionalização.

Para Moscovici, (2001), as organizações pública moçambicanas devem de alguma forma fornecer programas de desenvolvimento gerência que busquem a melhoria do desempenho individual de seus gestores para desenvolvimento de habilidades de desempenho eficaz em suas áreas de actuação e habilidades de percepção de problemas, aplicando-se uma comunicação efectiva e de liderança.

“A comunicação eficaz é de fundamental importância para a organização, uma vez que influencia directamente no desenvolvimento das tarefas e satisfação no trabalho. Para tanto, os gerentes têm o papel não só de passar a informação adiante, mas também de interpretá-la para os empregados” (Davis, N, 1996). Sendo assim, o gestor deve facilitar a comunicação entre os integrantes da sua organização, uma vez que diversos conflitos têm como origem comunicações deficientes e acabam estimulando em desgastes nas relações. Ademais, é preciso considerar que a gestão de conflitos se insere em um processo de mudança na forma como a organização lida com um problema, o que muitas vezes pode ocasionar resistência das partes envolvidas.

Nessa linha, o profissional responsável em gerir recursos humanos numa organização também atua como um importante agente de transformação e mudanças culturais das organizações.

A definição de mudança de base está relacionado aos “processos que demandam redireccionamento na forma de as pessoas perceberem e tratarem a realidade e na motivação que as impulsiona para resultados” (Carvalho, 1994, p. 144) ou, ainda, como a “capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as actividades organizacionais” (Ulrich, 1998, p. 47).

Para terminar, estudos como de Baiqing (2012) sustentam que se os gestores da organização compreenderem como ocorrem a evolução dos conflitos e escolherem correctamente a estratégia de gerenciamento apropriada, poderão promover o desenvolvimento das organizações públicas, com a redução dos efeitos negativos conflitos e maior destaque para os impactos positivos dentro administração pública.

2.2.5. Os níveis de conflito:

De acordo com Nascimento (2002, p.49), os conflitos podem surgir de pequenas diferenças e se agravarem, podendo chegar até as vias de facto, a seguir é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

- Nível 1: **Discussão:** É o estágio inicial do conflito; normalmente é racional, aberta e subjectiva;
- Nível 2 - **Debate:** As pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objectividade existente no nível um começa a diminuir;
- Nível 3 - **Façanhas:** Grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhida pela outra parte envolvida no conflito;
- Nível 4 - **Imagens fixa:** são assimiladas imagens pré-concebidas da outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

- Nível 5 – **Los of face** (“ficar com a cara no chão”): trata-se da postura de contínuo neste conflito: custe o que custar, lutarei até o fim, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
- Nível 6 - **Estratégias**: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação fica cada vez mais restrito;
- Nível 7 - **Falta de humanidade**: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;
- Nível 8 - **Ataque de nervos**: nesta fase, a necessidade de se auto preservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado; e
- Nível 9 – **Ataques generalizados**: neste nível chega-se às vias de fato e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

Para identificar os níveis de conflito, é de suma importunância observar os sinais e sintomas de conflitos, tanto internos quanto externos, de modo a resolvê-los muito cedo antes, e isto evita o agravamento dos mesmos. Por exemplo, sinais internos de conflito podem incluir sentimentos de raiva, ansiedade ou tristeza dos colaboradores e os sinais externos pode ser discussões, disputas ou até mesmo violência entre os colaboradores dentro da organização.

2.2.6. Tipos de conflitos

Além dos níveis de conflito acima expostos, há também uma necessidade de observar e identificar os tipos de conflitos que existem nas organizações públicas ou privadas, sendo muito importante observá-los com cuidado de modo a identificar correctamente e tomar as devidas estratégias para sua resolução. Sendo assim, Faleiros (2005), diz que existe vários tipos de conflitos, nomeadamente:

- **Conflito Latente**: é aquele conflito que não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência;

- **Conflito Percebido:** Os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não ocorra ainda a manifestação aberta do mesmo;
- **Conflito Sentido:** Consiste naquele que já atinge ambas as partes, e em que existe a emoção e forma consciente; e
- **Conflito Manifesto:** trata-se daquele conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros, e pode interferir na dinâmica da organização.

Com os tipos de conflitos acima exibidos, importa referir que, é necessário que aja uma boa gestão de conflitos, é fundamental que o gestor conheça a sua amplitude, estar atento e preparado para resolvê-los da melhor forma possível.

2.2.7. Situações de conflitos organizacionais

Este é um ponto essencial quando se trata de gestão de conflitos e apela-se aos gestores das organizações a adquirirem a capacidade de percebê-lo, de modo a agirem no seu próprio tempo, de modo a evitar agravamentos.

Uma situação de conflito organizacional ocorre quando membros de uma organização têm opiniões e interesses sobre um determinado assunto. Estes conflitos podem acontecer em diferentes níveis, desde pequenos desentendimentos entre colegas de trabalho até disputas entre departamentos ou até mesmo entre líderes ou subordinados.

Segundo Handy (1978, p.256-257), a presença de conflitos pode ser detectado com observação de algumas situações na organização. São elas:

- **Comunicação deficiente\barreiras na comunicação-** falta de conhecimento proposital de uma parte da organização do que a outra esta fazendo, quer pelo seu desinteresse, quer pela ocultação das informações;
- **Hostilidade de inveja intergruppal-** ocorre quando uma área deseja ser melhor que as outras áreas ou quando uma área é sempre reconhecida como melhor e as outras áreas sabem que a mesma não reconhece seu trabalho dentro da organização;
- **Proliferação de regras e regulamento, normas da organização-** tal factor provoca ou há uma quebra consciente das regras na organização; e

- **Moral baixa por causa da frustração oriunda de recursos limitados para o trabalho-** a sensação existente de impotência diante do trabalho a ser realizado reduz.

Aliando-se ao autor acima citado, importa salientar que as situações de conflitos trazem sinais que a organização está com problemas, embora não caracterizem em si. Deste modo, torna-se necessário identificar quais são os principais factores influenciadores de conflitos que estão por trás de cada situação na organização.

Sendo assim, no próximo ponto, serão estudados os principais factores influenciadores de conflitos dentro das organizações.

2.2.8. Factores influenciadores de conflitos nas organizações

Em seguida, importa trazer numa visão bastante prática de alguns factores que poderão estar na origem de conflitos no seio das organizações.

De acordo com Cunha e Leitão (2011, p.25), os factores influenciadores de conflitos nas organizações são:

- Confronto e desconfiança;
- Competição entre os trabalhadores;
- Sistemas incorrectos de transmissão da informação;
- Presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador;
- Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização;
- Incremento do grau de diferenciação intra-organizacional;
- Aumento do grau de interdependência entre colaboradores;
- Existência de estilos de direcção desapropriados ou ausência de competências da direcção;
- Presenças de normas e regras inadequadas;
- Existência de conflitos anteriores não resolvidos;
- Consumidores insatisfeitos com um determinado serviço/produto; e
- Consumidores insatisfeitos com a relação qualidade-preço.

Para Berg (2012) os factores influenciadores de conflitos organizacionais são:

- **Mudanças:** as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de carácter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, aumentar ou manter lucros, enxugar custos, actualizar a organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado. Mudanças organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos;
- **Recursos limitados:** a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, é motivo de muitos atritos, pois podem limitar o desempenho de colaboradores e departamentos. As limitações vão desde dinheiro até às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objectivando o alcance de metas em detrimento à interacção entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, frustração e descontentamento geral; e
- **Choque entre metas e objectivos:** impasses entre departamentos ou directorias são comuns actualmente nas organizações, em função principalmente das metas e objectivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas.

Fazendo uma pequena análise destes pontos, importa frisar que a causa desse factor é geralmente o planeamento deficiente realizado pelos gestores das organizações, isto porque eles priorizam muitas vezes acções emergenciais e isoladas de sectores distintos, sem dedicar-se primeiro a integração de objectivos e metas traçados da organização como o seu todo.

2.2.9. Abordagens de gerir conflitos nas organizações

A abordagem de conflitos nas organizações pode ser classificada de várias formas.

Segundo Chiavenato (2004, p.418), uma qualidade importante no gestor é a sua qualidade de gerir conflitos. O gestor ou líder da organização tem a sua disposição três 3 (Três) abordagens para gerir conflitos na sua organização, tais abordagens são:

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

Para pensador Berg (2012) existem várias maneiras de abordar e gerir conflitos, porem uma das mais eficazes é denominada de “*Estilos de gerir conflitos*”, método este criado por Kenneth Thomas e Ralph Wilmann que propõem cinco formas de gerir conflitos, nomeadamente:

- **Competição:** é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o individuo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o individuo faz uso do poder para vencer;
- **Acomodação:** é uma atitude inactiva, cooperativa e auto-sacrificaste, oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta, e dócil;

- **Afastamento:** é uma atitude inacertiva e não cooperativa, pois ao utilizar do afastamento a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça;
- **Acordo:** é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o gestor/líder procura situações mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio-termo; e
- **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Ainda Berg (2012) afirma que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efectivo, dependendo da situação e do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Por tanto, o pesquisador alia-se nas palavras do pensador Berg, ao proferir que não existe um método certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um dos métodos pode ser apropriado e efectivo, dependendo da situação e de pessoas envolvidas no caso. Em outras palavras, não existe um método único de resolver conflitos. Todavia, na óptica organizacional, o factor que pode desencadear conflitos é a observação/crítica do trabalho ou desempenho dos funcionários.

Já Garcia (1999) diz que, existem 3 (Três) tipos de estratégias para administrar conflitos: adiamento, dominação e negociação:

- **O adiamento:** significa decidir manter-se à margem ou não se envolver em um conflito. Tem seu lado positivo, quando se necessita de mais tempo para avaliar as condições necessárias para intervir, e seu lado negativo, pois se torna uma estratégia ineficaz quando a intervenção propõe que a solução ocorra com o passar do tempo, seja por medo de fazer decisões erradas, ou porque aparentemente o conflito foi minimizado;
- **A dominação:** consiste em intervenção no conflito, utilizando poder, autoridade ou prestígio pessoal como recurso ou ferramenta, é eficaz quando

a comunicação está reduzida entre as partes conflitantes, ou inexperiência dos envolvidos para solução dos conflitos, porém podem trazer riscos como injustiça, por isso é necessário grande sensibilidade e prudência ao se usar esse método: e

- **A negociação:** busca uma solução conjunta, com condições de participação, quando os envolvidos estão dispostos a escutar-se mutuamente e comprometer-se, assegurando uma decisão em que todos participaram, mas deve ficar atento quanto a inexperiência dos participantes ou sem conhecimentos necessários, gerando um desgaste desnecessário.

Como podemos observar acima, existem muitos métodos e técnicas para resolver conflitos, também se diversificam as metodologias para se fazer uma boa negociação. E para Freyre (2000) e Fisher (1994), definem a metodologia de negociação baseada em princípios, com base nos seguintes requisitos:

- **Produzir um acordo sábio e prudente, por meio de:**
 - Aproximar os interesses legítimos de cada parte envolvida no maior grau possível;
 - Resolver os conflitos de interesse de forma justa;
 - Ser duradouro;
 - Ter em consideração, os interesses da comunidade;
 - Ser eficiente; e
 - Melhorar, manter e não piorar as relações entre as partes.
- **E a negociação baseada em princípios possui quatro elementos básicos:**
 - **Gente:** separar a pessoa do problema;
 - **Interesse:** centrar nos interesses e não nas posições;
 - **Opções:** antes de decidir o que fazer, levantar as possibilidades; e
 - **Critérios:** Insistir que o resultado esteja baseado em algum padrão objectivo.

De acordo com Chiavenato (2003, p.470), a escolha da técnica que evitará ou amenizará situações conflituosas influencia no resultado do conflito, que pode ser construtivo ou destrutivo, as três formas mais conhecidas de resolução de conflitos são:

- **Resolução ganhar-perder:** quando uma das partes ganha e a outra perde;
- **Resolução perder-perder:** quando as duas partes não entram em um acordo, e as duas perdem; e

- **Resolução ganhar-ganhar:** quando as duas partes encontram uma solução benéfica para ambas, ou seja, as duas ganham.

Decorrente do que foi dito, importa reforçar a ideia de que, existem vários métodos divergentes para se lidar com conflitos, e que o importante neste processo de gestão de conflito é o conhecimento e experiência dos indivíduos envolvidos, onde a aplicação de técnicas e práticas eficazes para cada tipo de situação torna fundamental, sempre atentos e interessados nas questões explanadas, e que os gestores/líderes não se apeguem no problema, mas sim procurem solucioná-los.

2.2.10. Pontos positivos e Negativos na gestão de conflitos

“Desta forma, no quadro seguinte apresenta-se os potenciais efeitos positivos e negativos da gestão de conflitos, adaptados a partir das ideias dos pensadores Pina e Cunha et al” (2014, p. 536).

Tabela 1: Potenciais efeitos positivos e negativos da gestão de conflito nas organizações.

Positivos (efeitos Construtivos)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conflitos podem estimular inovação, criatividade e crescimento; ➤ O processo decisório organizacional pode ser melhorado; ➤ Soluções alternativas podem ser encontradas; ➤ Conflitos levam a sinergia em soluções para problemas comuns; ➤ Performance individual e grupal podem melhoradas, ➤ Indivíduos e grupal podem ser forçados a encontrar novas abordagens; e indivíduos e grupal podem ser requeridos a articular a esclarecer suas posições e pontos de vista.
Negativos (efeitos Destrutivos)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conflitos podem causar stress e insatisfação no trabalho; ➤ Comunicação entre os indivíduos ou grupos pode ser reduzida; ➤ Um clima de falta de confiança pode ser desenvolvido no trabalho; ➤ Relacionamento profissional pode ser deficiente; ➤ A performance no trabalho reduzida; ➤ A resistência a mudança pode ser reforçada; e

- O comprometimento no trabalho a lealdades organizacionais pode ser afectado.

Fonte: Witzel, A. C.P (2020)

Para McIntyre (2007), afirma o seguinte, o que vai determinar se a gestão de conflito é positivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou líder facilitar a gestão desse conflito.

Analisando as informações acima, importa frisar que a gestão de conflito pode ser negativa ou positiva, dependendo da forma como o conflito é abordado. Portanto, uma gestão de conflito positivo envolve o uso de técnicas de resolução de conflitos para ajudar as partes em guerra a chegar a um acordo mutuamente aceitável. Por outro lado, uma gestão de conflito negativa envolve métodos de manipulação ou coerção para impor uma solução sobre as partes em guerra.

2.2. Revisão da Literatura Empírica

Chegado neste ponto, o pesquisador fez um levantamento dos estudos empíricos realizados em outros países, mas que retratam do tema que se pretende abordar.

Sobre o tema: Influência da Gestão de Conflitos no Desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado: Caso de Estudo da Escola Secundária de Molumbo, o autor identificou algumas dissertações de Mestrado, com temas similares.

Para começar, a autora Ana Cláudia Paes Witzel, com o tema: Gestão de Conflitos em Organizações Públicas: Uma Análise em Órgãos Municipais, que tem como objectivo principal: identificar nos órgãos públicos municipais quais são os principais conflitos internos e suas possíveis consequências, para então verificar se existe e como é realizada sua administração pelos gestores. O estudo foi qualitativo. Sendo assim, foi realizado uma pesquisa de campo em órgãos Municipais da administração indirecta das cidades de São Carlos, Araraquara e Rio Claro, no ano de 2020.

O estudo teve como os resultados principais: A predominância de conflitos relacionados ao conteúdo e ao processo das tarefas e, embora constatada a inexistência de mecanismos específicos e institucionais destinados à gestão de conflitos nos órgãos

estudados, foi possível observar a existência de profissionais capacitados em gestão de conflitos, principalmente os gerentes da área de gestão de pessoas. Como técnicas gerais de gestão de conflitos, os órgãos estudados se valem dos mecanismos de diálogo e de comunicação, além de técnicas de mediação e negociação praticadas pelos gestores, incluindo os gerentes de gestão de pessoas e chefes de áreas técnicas.

Para criar mais credibilidade ao tema, houve necessidade de consultar mais uma dissertação da autora Ana Kapena Valente Almeida, com o seu tema: Gestão Construtiva de conflitos em contexto de Saúde: estudo feito numa Universidade de Saúde Familiar da Zona Centro de Portugal. E foi realizado no ano de 2015, no Porto e tinha como objectivo analisar a qualidade de interacção profissional de saúde-doente, bem como as estratégias de gestão de conflitos dos sujeitos envolvidos. Para tal, a pesquisa foi quantitativa e usou-se questionários como técnica de colecta de dados.

Os resultados obtidos foram positivos, e no que se refere ao seu cruzamento com as variáveis sócio-demográficas da amostra não há um estilo que se destaque em particular, tendo obtido diferenças significativa em todas elas a excepção da variável sexo. Quanto a qualidade da interacção profissional de saúde-doente, constatou-se que os utentes avaliam a mesma como razoável.

Quanto aos estudos empíricos apresentados, trazem consigo um rigor científico, outrossim, o uso da abordagem quantitativa, verificada no segundo trabalho acima apresentado, acredita-se que pode ter limitações em colher informações mais detalhadas, tais como: opiniões e sensibilidades dos envolvidos, de modo a chegar a uma conclusão ajustada. Daí que na presente pesquisa priorizou-se o uso da abordagem qualitativa.

2.3. Revisão da Literatura Focalizado

Neste ponto, o pesquisador fez um levantamento dos estudos focalizados, ou seja, estudos realizados dentro do país, mas que retratam do tema em causa.

Em jeito de início, dizer que no ano de 2019, foi realizado um estudo com o tema: A gestão de conflitos e consequente satisfação dos colaboradores: Caso telecomunicações de Moçambique, cidade da Beira, na autoria de Alberto Miguel Nhamuave. O trabalho foi uma dissertação submetida à UNIPEAGET, em Moçambique.

O estudo visa contribuir para o desenvolvimento do estudo da relação entre três variáveis, analisadas a partir da percepção de elementos de várias equipas de trabalho: gestão de conflitos, indicadores de satisfação com os colaboradores. Para tal foi desenvolvido um estudo, com recolha de dados através de questionários auto-administrados a membros de diferentes equipas de trabalho. Ademais usou-se a abordagem quantitativa.

A amostra do estudo foi constituída por 123 colaboradores de uma empresa do ramo das telecomunicações, localizada na Beira.

Por tanto, os resultados ilustra-nos que, ao nível da associação entre as estratégias de gestão de conflitos e a satisfação dos colaboradores da empresa, de entre várias estratégias estudadas, a integração e os comportamentos cooperativos mostram uma boa satisfação, e o evitamento e a mesma variável revelou uma relação negativa entre o domínio e a satisfação dos colaboradores, o que deixa a entender que no geral, os colaboradores quando passam ou enfrentam uma situação de conflito, há uma tendência a ceder nas suas posições ou opiniões.

Quanto aos comportamentos de colaboração percebida, analisados, apontaram uma positividade, uma satisfação com a equipa o que implica que, existe uma boa colaboração entre as partes envolvidas e, conseqüentemente, leva uma maior abertura à negociação.

Estes resultados acima apresentados, apontaram maiores níveis no que tange ao reconhecimento profissional do colaborador e oferecimento de feedback para os mesmos sobre o trabalho desempenhado, acções estas apontadas pelos pesquisados como indispensáveis para se manter a satisfação no trabalho. Não só, mas também se encontraram relações significativas entre as variáveis funções de gestão/chefia e os estilos de gestão de conflitos.

Quanto ao estudo focalizado acima apresentado, traz também consigo um rigor científico, outrossim, o uso da abordagem quantitativa, pode ter limitações em colher informações mais detalhadas, tais como: opiniões e sensibilidades dos envolvidos, de

modo a chegar a uma conclusão ajustada. Eis a razão que neste estudo priorizou-se o uso da abordagem qualitativa.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1. Introdução

Nesta secção, foram abordados os procedimentos relativos a classificação da pesquisa, a população, processo de amostragem, técnicas e instrumentos de recolha de dados, técnicas e instrumentos de análise e validação dos dados colhidos no terreno.

3.2. Definição de Metodologia

Barros (1986) diz que metodologia:

Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não ao nível das implicações de suas utilizações. A metodologia, num nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e o processamento de informações com vista à resolução de problemas de investigação (p.43).

Sendo assim, metodologia pode ser definida como um conjunto de princípios, técnicas e procedimentos usados para conduzir uma investigação científica ou pode se definir ainda como um conjunto de procedimentos técnicos utilizados em uma pesquisa científica, projecto ou trabalho académico. Ela define o caminho a ser seguido para alcançar os objectivos propostos e verificar a validade dos resultados obtidos.

3.2. Classificação da Pesquisa

Quanto ao enfoque, o autor da pesquisa usou uma abordagem qualitativa, uma vez que a preocupação deste estudo é de compreender como é que a Escola Secundária de Molumbo administra seus conflitos existentes entre os FAE's.

A abordagem escolhida se enquadra melhor com este estudo porque ela pretende explicar detalhadamente os fenómenos ocorridos no terreno. A abordagem qualitativa é aquela que não se pode mensurar apenas com números e dados obtidos por meio de um questionário, por exemplo. É uma pesquisa focada em entender aspectos mais subjectivos, como comportamentos, ideias, pontos de vista, entre outros.

Quanto a natureza, esta pesquisa foi considerada básica, isto por que enquadra-se com o foco deste trabalho que é de gerar um conhecimento acerca da gestão de conflitos, ou seja, ela objectiva gerar um conhecimento científico novo para o avanço ou desenvolvimento da ciência sem alguma aplicação prática prevista.

Quanto ao procedimento técnico, para esta pesquisa, usou-se a pesquisa bibliográfica, onde foi se fazer busca de algumas obras que abordam acerca da gestão de conflitos nas organizações, de modo a trazer um enquadramento teórico e a realidade encontrada na ESM.

A pesquisa bibliográfica constitui o acto de ler, seleccionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa em pauta. É a base para as demais pesquisas sendo uma síntese referente ao tema abordado. Consiste em apresentar e comentar o que outros autores escreveram sobre o tema, enfatizando as diferenças ou semelhanças que existem entre os conceitos (Roverly, 2000).

Quanto ao objectivo, importa dizer que dentre vários tipos de pesquisas existentes, a que melhor se relaciona com o objectivo deste estudo é a pesquisa exploratória, em que assume a forma desta investigação. Segundo Roverly (2000) as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objectivo de proporcionar uma visão geral de um determinado facto. É um tipo de pesquisa indicada especialmente em casos em que o tema escolhido é pouco explorado e com isso, torna-se difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis.

3.3. Definição da População

Segundo Barbeta (2001), universo ou população é um conjunto de elementos que queremos abranger na nossa pesquisa, ou seja, são elementos para os quais desejamos que as conclusões obtidas durante o estudo sejam consideradas válidas. No entanto, a população pode ser definida como um conjunto de indivíduos, objectos, empresas, elementos ou eventos de interesse para um estudo ou pesquisa específica. A população pode ser pessoas, animais, empresas entre outras.

Nesta pesquisa, a população em estudo foram os funcionários e agentes do Estado afectos na ESM. Neste sentido, importa dizer que o número total dos funcionários são 77 (setenta e sete), divididos em 2 (duas) partes. Sendo, corpo docente e pessoal administrativo. No corpo docente é um total de 66 (sessenta e seis) professores, e neste número, são 51 (cinquenta e um) professores e 10 (dez) professoras e na área administrativa são 13 (treze) funcionários, sendo 7 (sete) homens e 6 (seis) mulheres.

3.2.2. Processo de Amostragens

De acordo com Macassa, C. cit. em Malhotra (2001), a amostra é aquela que confia no julgamento pessoal do pesquisador. O pesquisador pode arbitrar ou conscientemente, decidir quais serão os elementos a serem incluídos na amostra. Portanto, esta pesquisa foi usada apenas 2 (dois) critérios de amostragem, que são: acessibilidade e bola de neve ou *snowball* em Inglês.

De acordo com Macassa, C. (2019, cit. em Gil, 2008), o critério por acessibilidade é aquele em que o pesquisador tem a possibilidade de seleccionar os elementos a que tem acesso admitido, mas que representam o universo. Sendo assim, importa dizer que este critério foi apenas utilizado para os gestores da escola.

Para Macassa, C. (2019, cit. em Malhotra (2001), bola de neve selecciona respondentes adicionais a partir de referências de respondentes iniciais, com base de indicações de nomes. Este critério foi usado apenas para os FAE's sem cargo de chefia e confiança. Sendo assim, de referir que este critério funcionou da seguinte forma: primeiro identificou-se um correspondente que por sua vez, o mesmo indicou um outro correspondente que também faz parte da mesma população em estudo e assim aconteceu sucessivamente.

No entanto, o número total de pessoas que foram entrevistadas foi de 6 (seis). Sendo assim, 2 (dois) membros da direcção, e todos do sexo masculino, com nível de licenciatura, e idades compreendida entre 30 a 45 anos de idades e 4 (quatro) pessoas

que não ocupam nenhum cargo de chefia e confiança, sendo 1 (uma) técnica da área administrativa, nível médio, idade compreendida entre 25 a 30 anos de idade e 3 (três) professores com nível de licenciatura, todos do sexo masculino, idade compreendida entre 30 a 35 anos de idade.

3.4. Técnica e Instrumentos de Recolha de Dados

Para recolha de dados foi usada o questionário abertos e fechados, entrevistas semi-estruturadas e a observação directa de modo a colher informações fiáveis defeitos de produção do relatório final:

3.4.1. Questionário

Para a colecta de dados necessários, de modo a evitar perturbações posteriores, optou-se por criar questionários de perguntas abertas e fechadas e que foram respondidas pelos FAE's que não ocupam cargos de chefia e confiança, num período de 3 (três) dias de modo a se inteiraram com as questões lá colocadas para obtenção de informações coesas para o processo de produção do relatório final.

3.4.2. Entrevista

De acordo com Gil (2008), o inquérito por entrevista semi-estruturada é aquela que o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada.

Portanto, ao escolher esta técnica, o pesquisador não pode se utilizar de outros entrevistadores de modo a realizar a entrevista mesmo porque, faz-se necessário um bom conhecimento do assunto a ser tratado. No entanto, importa dizer que, neste trabalho foram formuladas questões abertas e fechadas e foram respondidas somente pelos gestores da escola.

3.4.3. Observação Directa

No que concerne com a observação directa, o pesquisador frequentou no terreno num período de 2 (duas) semanas de modo a observar o convívio dos FAE`s afectos na ESM, de modo a vivenciar de perto as situações de conflitos declaradas nas entrevistas e questionários respondidos pelos gestores e os demais FAE`s sem cargo de chefia e confiança da instituição.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Análise e Validação de Dados

Análise de dados foi feita através de dois métodos, sendo a colecta de dados primários e secundários. Para a colecta de dados primários foi feita uma entrevista semi-estruturada e dirigida aos gestores da escola de modo a obter informações em primeira mão e foram estruturados questionários abertos e fechados para os potenciais FAE`s afectos na ESM. E a colecta de dados secundários foi feita através de uma observação directa num período de 2 (duas) semanas.

3.6. Limitação do Estudo

No que concerne a limitação do estudo, o pesquisador teve dificuldades em achar a literatura focalizada que retrata aspectos prelacidos com o estudo. Por conta desta situação, o autor apenas trouxe um (1) estudo focalizado. E isto demonstra claramente que há falta de materiais que abordam assuntos relacionados com a gestão de conflitos no território moçambicano e a outra limitação foi a falta de recursos financeiros para a realização deste trabalho.

3.7. Aspectos Éticos

Quanto aos aspectos éticos, importa dizer que neste processo todo, foi observado todas as normas de confidencialidade, integridade, lealdade de informação e acima de tudo a honestidade nas informações fornecidas pelos informantes.

CAPÍTULO-IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DE RESULTADOS

4.1. Introdução

Para os efeitos de concretização deste trabalho, primeiro foi necessário trazer a apresentação e codificação dos participantes de modo a garantir e salvaguardar os aspectos éticos de todos envolvidos neste processo. E em segunda, fez-se a apresentação dos resultados obtidos pelos gestores e FAE's sem cargo de chefia e confiança da ESM.

4.1. 2. Apresentação e codificação dos participantes

Tabela 2: Codificação dos participantes

População	Amostra	Código
Gestores	2	G1 e G2
Professores	3	P1, P2 e P3
Técnico	1	T

Fonte: Autor do trabalho 2023

4.1.3. Apresentação dos resultados

Questão 1: Ocorrem situações de conflitos entre os FAE's nesta instituição de ensino?

Tendo como resposta a questão acima colocada, o G1, P1, P3 e a T responderam que sim, ou seja, afirmaram categoricamente que ocorrem situações de conflitos na escola, e para o G2 e P2 afirmaram que não ocorrem situações de conflitos na escola.

E para entender melhor a estes posicionamentos do G1 e P2, ao afirmarem categoricamente que não ocorrem situações de conflitos na instituição, fez-se a seguinte questão:

- a) Se não ocorrem, porque acha que nunca ocorreram?

Com esta questão, o G2 disse:

“É porque nunca resolvemos situações idênticas a estas.”

E o P2, na sua abordagem disse:

“O nível de entendimento entre a direcção e os demais funcionários da instituição é excelente.”

A questão 2 foi estruturada da seguinte forma: Dentre os tipos de situações de conflitos existentes, quais são as mais recorrentes entre os FAE`s nesta instituição de ensino?

Esta questão foi colocada apenas ao G1, P1, P3, e a T. Nas suas abordagens disseram:

G1: *“Transmissão de informação ou comunicação indevida.”*

P1: *“Dentre os tipos de situações de conflitos, as mais recorrentes entre os FAE`s nesta instituição de ensino são:*

-Intimidação e transferência de má-fé, sobre tudo para as zonas recendidas da vila;
e

-Falta de profissionalismo sério, isto é, camuflagem de notas.

P3: *“O mais comum é a comunicação deficiente ou barreiras na comunicação”*

T: *“As situações de conflitos mais recorrentes são: inveja entre os funcionários e falar mal dos colegas para o chefe de modo a conquistar a confiança dele.”*

Questão 3. Quais são as causas ou razões dos conflitos existentes entre os FAE`s nesta instituição de ensino?

Para esta questão, o G1 disse: *“Sistemas incorrectos de transmissão da informação”*

O P1 disse: *“Sistemas incorrectos de transmissão da informação e presença da ambiguidade.”*

P3 disse: *“Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização, existência de conflitos anteriores não resolvidos, ausência de competências da direcção, e aumento do grau de interdependência entre colaboradores.”*

E a T na sua abordagem disse: *“Competição entre os trabalhadores e sistema incorrecto de transmissão de informação”*.

Questão 4. Você como gestor da escola, como é que se apercebe que está perante uma situação de conflito?

Esta questão foi apenas colocada aos gestores da escola, de modo a perceber das suas habilidades de descoberta das situações de conflitos na escola. Sendo assim, apurou-se o seguinte:

G1: *“Por comunicação deficiente\barreiras na comunicação.”*

E G2: *“Por proliferação de regras, regulamento ou normas da organização.”*

Questão 5: Que tipo de estratégia (s) o gestor usa para administrar conflitos existentes entre os FAE's nesta instituição de ensino?

Esta questão foi colocada e respondida pelo G1, P1, P3 e a T. E nas suas abordagens disseram:

G1: *“Encontro com os grupos em causa e conversa com finalidade de pacificar no seio dos conflitantes.”*

P1: *“A estratégia usada para administrar conflitos existentes é diálogo entre os indivíduos para a sua osculação.”*

P3: *“Depende da situação. As vezes usam diálogo e as vezes optam por intimidar em tirar ou transferir da escola o funcionário.”*

T: *“Uma das estratégias usadas é o diálogo entre as partes para se chegar a uma conclusão.”*

Questão 6. Já se sentiu injustiçado(a) perante uma situação de conflito?

Pela natureza da questão, foi dirigida somente para os FAE's sem cargo de chefia e confiança. E obter-se os seguintes resultados.

Os P1, P2, e a T responderam que não, ou seja, nunca se sentiram injustiçados perante uma situação de conflito na escola e o P3, na sua abordagem, disse que sim, ou seja, segundo ele, se sentia injustiçado perante uma situação de conflito ocorrido na escola.

Para entender melhor o nível de satisfação dos FAE's sem cargo de chefia e confiança da ESM, fez-se a seguinte questão.

a) Se respondeu Sim ou Não, como é que se sente agora?

Para esta questão, somente os P1, P2, P3 e a T declararam as suas emoções perante a esta questão, onde o T3, e por sinal é único indivíduo que afirma ter sido injustiçado perante uma situação de conflito, acresceu dizendo: *“Me sinto normal, na medida em que a própria direção mostra um pouco de interesse na resolução do conflito, mesmo sabendo que isso seria a melhor caminho para construção do bem-estar para o desempenho do FAE.”*

O T1 disse: *“Sinto me bem pois, em momento algum me senti injustiçado.”*

O P3 disse: *“Sinto me normal, embora existam situações que podem originar conflitos novos, porque onde há pessoas, há sempre um e outro que tende provocar conflitos.”*

Finalmente a T disse: *“Me sinto bem, porque o assunto já foi falado e chegamos a um consenso favorável.”*

Questão 7: No seu ponto de vista, a maneira como os conflitos são administrados pode influenciar no desempenho dos FAE's?

Para esta questão, o G1, P1, P3 e a T responderam que sim, ou seja, a gestão de conflitos na escola influencia no desempenho dos FAE's. E quanto questionados se é numa forma positiva ou negativa, eles proferiram o seguinte:

G1 disse: *“Positivo, mas retirando a imagem obsessiva que os conflituantes iam desenvolvendo e abri uma nova etapa de trabalho.”*

P1 disse: *“No sentido positivo, porque através do diálogo as pessoas vão se interagir e também se integrar a cada um.”*

P3 disse: *“No sentido negativo, porque as vezes eles optam em intimidar o FAE e isso pode provocar frustração e conseqüentemente afectará o seu desempenho na escola.”*

E T disse: *“No sentido negativo, porque as pessoas saem com remarques no final de todo e, isso não é bom para o desempenho dos FAE`s ao longo do seu trabalho.”*

Questão 8: O atraso na intervenção de conflitos pode influenciar num bom desempenho dos FAE`s?

Quanto a esta questão, o G1 e G2 simplesmente disseram que não, e não avançaram com as justificativas e T não respondeu a questão. Não abastante, colocada a mesma questão aos P 1, P2 e P3, responderam que sim e os mesmos avançaram dizendo:

P1: *“ Porque a pessoa fica esperando de uma solução do conflito e nada se faz. Sendo assim, ela irá se sentir desprezada e desmotivará totalmente. E isso faz com que o funcionário perca confiança com a direcção da escola.”*

P2 disse: *“Afecta de várias formas, mas uma delas é o fraco desempenho nas diversas actividades laborais e o mais grave até o abandono de serviço.”*

E o P3 disse: *“Porque a pessoa pode estar com rancor da outra pessoa e fazer mal. Isto porque não se resolve o problema para a pessoa ficar livre.”*

9. Na sua opinião, como é que deveria ser a mediação de conflitos ocorridos entre os FAE`s nesta instituição de ensino?

P1 disse: *“acordo.”*

P3 disse: *“colaboração”* e

T disse: *“colaboração”*

Questão 10: Quanto aos conflitos interpessoais entre os FAE's, você como gestor interfere nele?

Em relação a este ponto, foi apenas entrevistados aos 2 (dois) gestores da escola, e obste-se como resultado do G1, o seguinte: *“Não, porque vai criando decepção de um ou do outro lado, criando assim ou doravante o mal-estar no local de trabalho.”* Para o G2 disse: *“Não, porque assuntos pessoais são tratados em casa.”*

Questão 11: Há profissionais habilitados para a gestão de conflitos nesta instituição de ensino?

A questão acima foi também colocada somente aos gestores da escola e surpreendentemente, todos responderam que sim, ou seja, existem profissionais habilitados para a resolução de conflitos existentes na instituição de ensino. E quando questionados acerca da formação ou treinamento dos mesmos, a resposta do G1 foi: *“Tempo de serviço e experiência de trabalho.”* E o G2 disse: *“Os treinamentos foram com base nos Regulamentos e EGFAE.”*

Questão 12: Quais são os desafios/barreiras enfrentados no processo de gestão de conflitos entre os FAE's nesta instituição de ensino?

Para o G1, na sua abordagem disse:

“Enfrentar confronto e colher sabores por parte dos envolvidos ao vê-lo como um pacificador unilateral.”

4.2. Análise e Discussões de Resultados

Os resultados deste trabalho baseou-se nas entrevistas semi-estruturadas, questionários abertos e fechados, observação directa e uma exaustiva análise dos dados fornecidos pelos gestores e um número reduzido dos FAE's da ESM que não ocupam cargos de chefia e confiança. Os assuntos foram discutidos separadamente ou em categorias para o melhor entendimento dos pontos.

4.2.1. Situações de conflitos existentes na ESM

Com base nas respostas fornecidas por G1, P1, P3 e T, é afirmado de forma categórica que ocorrem situações de conflito na escola, enquanto G2 e P2 afirmam que não há conflitos na mesma escola.

A partir dessas declarações, fica claro que na Escola (ESM) há situações de conflito, uma vez que a maioria dos FAE questionados afirma de forma enfática a existência de conflitos na instituição de ensino. Apenas dois dos seis FAE envolvidos no estudo negam a existência de conflitos na escola. Esse fato preocupa o pesquisador, pois os conflitos são uma parte intrínseca das relações entre as pessoas, seja devido a diferenças individuais, objetivos, culturas ou interesses diversos.

Portanto, afirmar que não ocorrem conflitos na escola demonstra falta de honestidade, uma vez que não existe nenhuma organização ou sociedade isenta de conflitos. Em alguns casos, gestores ou FAE's que não ocupam cargos de liderança na função pública, em particular, podem evitar reconhecer a existência de conflitos em suas organizações devido ao medo de retaliação por parte de seus superiores hierárquicos ou por temerem ser considerados maus gestores.

Concordando com as ideias apresentadas, Lipsky e Avgar (2008) afirmam que os conflitos nas organizações são inevitáveis, uma vez que os seres humanos possuem divergências de valores, crenças, interesses e percepções. Quando essas diferenças se manifestam nas organizações e são amplificadas pelas demandas do trabalho, tornam-se fonte de conflito nas organizações.

Por outro lado, Robbins, Judge e Sobral (2010) definem conflito no contexto organizacional como o momento em que uma parte percebe que a outra parte afecta ou pode afectar negativamente algo que a primeira considera importante. Portanto, um

conflito pode ser descrito como um estado de discordância, oposição ou confronto entre duas ou mais partes que têm interesses, objectivos ou valores diferentes. Essa dinâmica pode ser identificada em diversas associações e organizações.

Quanto aos tipos de situações de conflito existentes na ESM, foram identificados apenas quatro tipos, nomeadamente: transmissão inadequada de informações ou comunicação, inveja interpessoal ou entre grupos, proliferação de regras ou normas na organização e abuso de poder. Os FAE's se sentem intimidados com ameaças de serem transferidos para áreas menos desejadas da vila por seus superiores hierárquicos.

No entanto, é importante observar que a comunicação inadequada, inveja, proliferação de regras e intimidações podem prejudicar o funcionamento normal da escola, levando a conflitos em vários níveis, o que afecta os objectivos e metas estabelecidos por cada FAE na escola e, conseqüentemente, a instituição como um todo.

4.2.3. Factores que influem os conflitos na ESM

Cunha e Leitão (2011) identificam 12 factores que influenciam conflitos nas organizações: confronto e desconfiança, competição entre os trabalhadores, sistemas inadequados de transmissão de informação, ambiguidade e indefinição de responsabilidades e papéis dos colaboradores, falta de coordenação entre diferentes níveis ou unidades da organização, aumento da diferenciação intraorganizacional, aumento da interdependência entre colaboradores, estilos de liderança inadequados ou falta de competência na liderança, normas e regras inadequadas, conflitos não resolvidos anteriores, consumidores insatisfeitos com produtos/serviços e consumidores insatisfeitos com a relação qualidade-preço.

Esses factores são comuns em organizações públicas e privadas e merecem atenção especial por parte dos gestores das escolas, pois, se não forem identificados e geridos

adequadamente, podem resultar em desmotivação, frustração e perda de confiança por parte dos Funcionários Administrativos Escolares (FAE) em relação aos seus gestores.

Com base nas informações colectadas por meio de entrevistas e questionários, foram identificados seis factores que influenciam os conflitos na ESM: sistemas inadequados de transmissão de informação, falta de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização, conflitos não resolvidos anteriormente, falta de competência na liderança, e aumento da interdependência entre os colaboradores.

Dentre esses factores, destaca-se a importância de rever o sistema inadequado de transmissão de informação. Esse problema pode ter impactos negativos, tais como:

- Desinformação generalizada: Quando informações incorrectas são divulgadas, muitas pessoas podem ser levadas ao erro, o que pode levar a desinformação generalizada e prejudicar a compreensão correta de determinados assuntos.
- Reforço de preconceitos e estereótipos: A disseminação de informações incorrectas pode fortalecer preconceitos e estereótipos, levando à discriminação e exclusão de grupos ou indivíduos.
- Decisões equivocadas: Se as informações transmitidas forem incorrectas, as decisões tomadas com base nelas também serão equivocadas, o que pode ter consequências negativas em diversas áreas, como saúde, política, economia, entre outras.

Portanto, é fundamental que os gestores das organizações, sejam elas públicas ou privadas, atuem no sentido de controlar o sistema de transmissão de informações, uma vez que seus efeitos podem levar os FAE a situações de depressão, humilhação e desmotivação. Além disso, isso pode resultar no enfraquecimento das relações de trabalho e no desempenho insatisfatório de suas funções.

Em relação à competição entre os FAE's, embora seja um factor menos importante em comparação com outros, é relevante destacar que pode ter tanto impactos positivos

quanto negativos em uma organização. A competição saudável pode motivar os trabalhadores a se esforçarem mais, buscar constantemente a excelência em suas actividades e promover inovação, levando ao aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por outro lado, a competição desenfreada pode gerar inveja, ódio, desmotivação e outros sentimentos negativos, especialmente entre os perdedores. Isso pode prejudicar a motivação dos FAE's, levando a um desempenho insatisfatório em suas funções e, conseqüentemente, afectando o desempenho da instituição como um todo.

A competição não pode ser considerada como um factor chave ou desencadeado de conflitos nas organizações. Pelo contrário, quando gerida adequadamente, a competição pode trazer benefícios significativos tanto para os indivíduos quanto para a organização, estimulando a criatividade e a inovação em prol do bem-estar social.

4.2.3. Gestão de conflitos na ESM

Após a entrevista feita com os gestores da escola, apurou-se que os conflitos existentes são descobertos através da comunicação deficiente ou barreiras na comunicação e por proliferação de regras ou normas da organização.

Sendo assim, importa dizer que, o nível de reconhecimento dos conflitos existentes na ESM está acima da média, isto porque encontra-se no nível 6 (seis), que é considerado como uma fase mais avançada da situação, denominada por fase das estratégias. Neste nível, observa-se o começo das ameaças e a comunicação entre os conflitantes é deficiente. e o nível 7 (sete), que é a fase da falta de humanidade, onde os colaboradores aparecem com as primeiras manifestações de destruição e passam a se sentirem cada vez mais desprovidas de sentimentos.

No entanto, constatou-se que há uma fraca capacidade de descoberta dos conflitos existentes no seio dos FAE's por parte dos gestores. E esta fraca capacidade criar um desequilíbrio organizacional. E não só, mas também pode agravar os conflitos existentes, atingido um nível mais alarmante cuja sua resolução será difícil.

Nascimento (2002, p.49) diz que os conflitos existentes nas organizações podem surgir de pequenas diferenças e se agravarem, podendo chegar até as vias de facto, a seguir é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

- Nível 1: Discussão;
- Nível 2 – Debate;
- Nível 3 – Façanhas;
- Nível 4 - Imagens fixas;
- Nível 5 – Ficar com a cara no chão (*Loss of face*);
- Nível 6 – Estratégias;
- Nível 7 - Falta de humanidade;
- Nível 8 - Ataque de nervos; e
- Nível 9 – Ataques generalizados.

Diante destes níveis acima apresentados, apela-se mais uma vez aos gestores organizacionais a ficarem atentos e preparados para identificarem situações de conflitos muito cedo antes de se desenvolverem, isto porque podem alcançar níveis mais altos e conseqüentemente a culminar com discussões, irritação, desmotivação. Agradecimentos e muito mais.

E quanto aos métodos usados para a gestão de conflitos, dizer que o G1, P1 e T apontarão o diálogo como o método mais usado na gestão dos conflitos existentes e para o caso do P3, disse que depende da situação. Às vezes usam diálogo e as vezes optam por intimidar tirar ou transferir da escola o funcionário conflitante.

Diante destas declarações, pode se afirmar que gestores, com muita frequência, usam os dois métodos para administrar os conflitos existentes no seio dos FAE's, nomeadamente, o diálogo e o afastamento. Portanto, o primeiro método é eficaz, isto porque abre um espaço para ouvir os envolvidos e durante esta conversa com os conflitantes pode se chegar a uma solução em que ambas partes tenham um final feliz e assim abre-se uma nova etapa de trabalho.

No caso do afastamento, que é o segundo método, é considerado como um método incertiva, isto porque o conflitante perde a moral de trabalhar, esperando pela sua

transferência para um outro local de trabalho, expulsão na organização ou se coloca à margem dos conflitos, adiando e recuando em todas situações de ameaças. E é por isso que acaba afectando negativamente o seu desempenho.

Aliando-se a este pensamento acima referenciado, Berg (2012) afirma que o método de afastamento: é uma atitude inactiva e não cooperativa, pois ao utilizar do afastamento a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O individuo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.

Na acto da gestão de conflitos existentes nas organizações, é preciso que as pessoas responsáveis na gestão dos mesmos, tenham conhecimentos sólidos acerca dos métodos aplicáveis para cada situação de conflito e é importante conhecer o tipo de gente envolvida, de modo a evitar tomada de decisões que podem prejudicar o FAE e assim como o normal funcionamento da escola. Isto torna importante porque não existe um único método de gestão de conflitos, cada método se adequa com um certo conflito e o tipo de pessoa envolvida.

Como evidência do que acima foi dito, Berg (2012) defende que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efectivo, dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. Todavia, o processo de gestão de conflitos internos requer um conhecimento amplo em matéria de gestão de pessoas, caso não tenha estas capacidades pode incorrer problemas sérios na instituição tais: absentismo e presenteísmo dos FAE's afectos na instituição.

Quanto ao nível de satisfação dos FAE's que não ocupam cargo de chefia e confiança da ESM, é considerada positiva, porque a maioria, quando questionados se já se sentiram injustiçados perante uma situação de conflito, o P1, P2 e T responderam que não. E isto mostra-nos claramente de que esta sendo feito um trabalho árduo por parte dos gestores da escola, de modo a harmonizar as partes envolvidas, apesar de P3 ter respondido que sim, ou seja, se sentia injustiçado perante uma situação de conflito. Sendo assim, eis a razão da tomada desta conclusão, simplesmente porque a maior parte

dos FAE's estão satisfeitos e apenas 1 (um) dentre os 6 (seis) envolvidos se sente injustiçado.

No entanto, todo gestor que não prioriza um ambiente harmonioso no seio dos seus subordinados, coloca em causa a qualidade dos serviços prestados na sua organização, proporcionando assim um desempenho desfavorável. “O estilo de liderança esta directamente ligado a qualidade do serviço que será prestado, isto é, se a liderança estabelece uma relação saudável com os colaboradores, torna-se numa premissa da qualidade nos serviços” (Bonato, 2011).

Portanto, para que haja um desempenho organizacional é preciso criar um ambiente favorável no seio dos colaboradores, e com este ambiente, resultará num bom desempenho dos colaboradores.

No que concerne a maneira como os conflitos são administrados se podem ou não influenciar o desempenho dos FAE's, ficou claro que, a maneira como os conflitos são administrados na ESM, influenciam no desempenho dos FAE's, mas num sentido negativo. Todavia, chega-se a esta conclusão simplesmente pelo facto de existirem algumas vozes que dão conta do ponto da situação, tais como do P1, onde na sua declaração disse: *“No sentido negativo, porque as vezes eles optam em intimidar o FAE.”* E isso pode provocar frustração e consequentemente afectará o seu desempenho na escola.” E não só, mas também a T disse: *“No sentido negativo, porque as pessoas saem com remorsos no final de tudo e, isso não é bom para o desempenho dos FAE's ao longo do seu trabalho.”* E por sua vez, apesar do G1 ter respondido num sentido positivo, mas deixa um ponto fraco, ou seja, ao afirmar ou tocar da retirada da imagem obsessiva que os conflituantes iam desenvolvendo. Com isso, entende-se que os FAE's, em muitos casos, saem insatisfeitos perante uma resolução de conflitos, causando assim um fraco desempenho na sua vida profissional.

Segundo Mcintyre (2007), o que determinar se a gestão de conflito é positivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou líder facilitar a gestão desse conflito. No entanto, quando observado o comportamento dos FAE's daquela instituição de ensino, apurou-se

que eles estão desmotivados e predomina o absentismo e presenteísmo na escola. Estes factos prejudicam o normal funcionamento da instituição no seu todo.

No que tange os atrasos na intervenção de conflitos, importa dizer que, o G1 e G2, quando entrevistados, simplesmente responderam que não e não deixaram os seus argumentos. Mas diante este cenário, chegou-se a consultar algumas sensibilidades dos FAE's sem cargo de chefia e confiança. E segundo eles, afirmam que o atraso na intervenção dos conflitos, influencia no fraco desempenho e desmotivação do FAE. E, com isto pode criar situações de rancor e consequentemente pode se praticar crime por conta do atraso.

Outrossim, apesar destes argumentos acima colocados serem verídicos, importa dizer que, o atraso na resolução de conflito pode ser considerado como um método de gestão de conflitos existentes entre os colaboradores, e este método chama-se *adiamento*.

Garcia (1999), na sua abordagem, diz que adiamento:

Significa decidir manter-se à margem ou não se envolver em um conflito. Tem seu lado positivo, quando se necessita de mais tempo para avaliar as condições necessárias para intervir, e seu lado negativo, pois se torna uma estratégia ineficaz quando a intervenção propõe que a solução ocorra com o passar do tempo, seja por medo de fazer decisões erradas, ou porque aparentemente o conflito foi minimizado.

Ademais, este método pode ajudar de alguma forma na resolução de certos conflitos, mas também pode agravar o conflito entre os conflitantes, dependendo da capacidade dos gestores em analisar profundamente o tipo de sujeito e situação que esta enfrentando neste momento.

Quanto aos conflitos interpessoais entre os FAE's, entende-se que os gestores da escola não entendem perfeitamente o impacto que estes conflitos podem causar na vida profissional dos conflitantes. Chega-se a esta afirmação pelo facto de, o G1 e G2 terem afirmaram categoricamente que não interferem nos assuntos ou conflitos pessoais dentro da instituição.

Portanto, é de suma importância exortar a todos gestores das diversas organizações existentes que intervenham nos conflitos interpessoais nas suas áreas de jurisdição, isto porque este tipo conflito pode criar muitos impactos negativos numa organização, tais como:

- Baixa produtividade: conflitos constantes entre os membros da equipa podem levar a uma diminuição na produtividade, uma vez que o foco e a energia são desviados para lidar com os problemas interpessoais, ao invés de se concentrar nas tarefas e metas organizacionais;
- Ambiente de trabalho tóxico: conflitos não resolvidos podem criar um ambiente de trabalho tóxico, onde os funcionários sentem-se expressados, ansiosos e desmotivados. Isso pode levar a um aumento no absentismo, presenteísmo, rotatividade de funcionários e queda na moral geral; e
- Comunicação deficiente: conflitos interpessoais podem prejudicar a comunicação eficaz entre os membros da equipa. Isso pode resultar em mal-entendidos, falta de colaboração e falta de cooperação, o que pode afectar negativamente os bons resultados esperados pela organização.

Por esta razão, é necessário que as instituições adotem medidas eficazes para lidar com os conflitos interpessoais, como, a promoção de uma cultura de comunicação aberta, implementação de programas de treinamento em habilidades de resolução de conflitos e a criação de políticas e procedimentos claros para lidar com conflitos quando eles surgirem,

4.2.4. Métodos de mediação de conflitos na ESM

Na óptica dos FAE's sem cargo de chefia e confiança da ESM, quando questionados acerca dos seus pontos de vista, no que concerne as medidas ou métodos de mediação de conflitos, sugeriram os seguintes métodos: colaboração e acordo.

De acordo com estes métodos escolhidos pelos FAE's, importa recordar que não existe um único método de abordar conflitos nas organizações, mas estes acima mencionados, consideram-se um dos métodos eficientes e eficazes, isto porque o acordo significa trocar concessões, ou então procurar por um meio-termo para a resolução de conflitos existentes e a colaboração consiste em procurar trabalhar com a outra parte com vista a

encontrar uma solução que irá satisfazer plenamente os interesses das duas partes envolvidas no conflito, com vista a atingir um único objecto.

De acordo com Berg (2012), existem várias maneiras de abordar e gerir conflitos, porem uma das mais eficazes é denominada de “*Estilos de gerir conflitos*”, método este criado por Kenneth Thomas e Ralph Wilmann, nas suas abordagens, propõem cinco formas de gerir conflitos, nomeadamente: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração.

Mediante as 5 (cinco) maneiras de abordar e gerir conflitos, importa dizer que, na escolha das mesmas, requer uma profunda análise por parte dos gestores, de modo a permitir que haja motivação, a transformação e construção de um ambiente saudável, removendo os entraves, contornando e superando as barreiras assumidas como intransponíveis, considerando que a liderança se inscreva ou esteja presente em todas as actividades do trabalho do profissional da Educação em Moçambique.

CAPÍTULO-V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. Introdução

Nesta secção, o autor apresenta as suas possíveis conclusões e sugestões do estudo. Estas conclusões e sugestões aqui apresentadas, não são generalizadas. Isto é, são específicas a uma instituição, o que significa que as conclusões e sugestões apresentadas neste trabalho não podem servir para qualquer organização, isto porque cada instituição tem seu próprio conflito e sua forma de administrá-lo.

5.2. Conclusões

Em jeito de conclusão, o presente estudo com o tema: Influência da gestão de conflitos no desempenho dos FAE's: Caso de estudo da ESM, teve como objectivo geral analisar a influência da gestão de conflitos no desempenho dos funcionários e agentes do Estado da Escola Secundária de Molumbo, que permitiu concluir que, a ESM sendo uma organização pública, que engloba muitos FAE's, com níveis culturas e géneros diferentes, ocorrem situações de conflitos.

No que concerne as situações de conflitos existentes, chegou-se a conclusão que, a ESM enfrenta situações de conflitos relacionados com a comunicação deficiente ou barreiras na comunicação, hostilidade de inveja intergrupar, proliferação de regras ou normas da instituição e o abuso de poder. Com estes pontos mencionados anteriormente, deixa os FAE's daquela escola a serem submissos aos seus superior hierárquico e com esta cenário, resulta da ausência física e psicológica do FAE's naquela escola.

Quanto a avaliação da gestão de conflitos na ESM, importa dizer que os gestores mostraram uma fraca capacidade de descoberta dos conflitos existentes no seio dos FAE's da ESM, por descobrirem tardiamente os conflitos existentes no seio dos FAE's, no nível 6 (seis) neste caso, que é considerado um nível que está acima da média. e isto criar problemas graves na instituição, como proliferação de regras, desmotivação e consequentemente afecta o normal funcionamento da instituição.

A ESM usa 3 (três) métodos para administrar os conflitos existentes no seio dos FAE's, nomeadamente, o diálogo, adiamento e o afastamento. Sendo assim, importa dizer que o

primeiro e segundo método podem ser considerados como pacífico, quando há uma forte observação dos envolvidos e o assunto em causa, mas o terceiro que é o afastamento é considerado como um método incertiva, isto porque o conflitante perde a moral de trabalhar e isso pode afectar o seu desempenho na instituição.

Quanto ao o nível de satisfação dos FAE`s que não ocupam cargo de chefia e confiança é considerada negativa, e ficou claro que a maneira como os conflitos são administrados na ESM, influenciam negativamente o desempenho dos FAE`s,. Todavia, chega-se a esta conclusão simplesmente pelo facto de existirem algumas declarações onde dão conta de ameaças de transferências de má-fé para as zonas recônditas da vila. Sendo assim, afirma-se que prevalece o método intimidatório na instituição.

Quanto aos conflitos interpessoais entre os FAE`s, entende-se que os gestores da escola não entendem perfeitamente o impacto que estes conflitos podem causar na vida profissional dos conflitantes. Isto porque os conflitos interpessoais podem causar baixa produtividade, ambiente de trabalho tóxico e comunicação deficiente. E com isso tudo, periga a saúde da própria instituição.

Com os sistemas incorrectos de transmissão da informação, a falta de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização, existência de conflitos anteriores não resolvidos, ausência de competências da direcção, aumento do grau de interdependência entre colaboradores e competição entre os trabalhadores são as principais causas ou factores que influenciam os conflitos existentes na ESM. Portanto, é necessário que se crie meios alternativos de sanar estes pontos acima ilustrados, de modo a reduzir demandas ou repetições de conflitos na instituição.

Quanto as sugestões dos FAE`s sem cargo de chefia e confiança no uso dos métodos de acordo e colaboração, importa frisar que, estas opções são positivas e trazem consigo efeitos positivos no processo de gestão de conflitos, onde a comunicação aberta está presente no seio dos conflitantes e assim chegara-se a um final feliz para as partes em causa.

Em linhas gerais, o que determina se a gestão de conflitos influencia ou não o desempenho dos FAE`s é a satisfação, motivação e desempenho. Diante disso, importa

frisar que a maneira como os conflitos são geridos na ESM, traz consigo efeitos negativos para o desempenho dos FAE's, isto porque culmina com a existência de absentismo e presenteísmo por parte dos FAE's e conseguinte um fraco desempenho naquela instituição de ensino. Esta realidade foi comprovada a partir dos argumentos e observação directa no convívio dos FAE's daquela instituição de ensino.

5.2. Sugestões

De modo a ajudar a gestão de conflitos existentes no sector da Educação a nível do território moçambicano, em particular a ESM, para começar, dizer que as minhas sugestões vão para:

➤ O MINED

- Criar programas contínuos de capacitação dos gestores escolares em matéria de gestão de conflitos nas escolas.

➤ Os Gestores da ESM

- Informar-se em aspectos relacionados com a gestão de conflitos;
- Criar uma comissão interna de gestão de conflitos altamente capacitada;
- Convidar sempre que poder o Secretário da ONP da escola nas resoluções de conflitos entre os professores, de modo a evitar mal-entendidos;
- Usar métodos diversificados para gerir conflitos;
- Ser flexível na identificação de conflitos no seio dos FAE's;
- Intervir nos conflitos interpessoais entre os FAE's da escola;
- Controlar o sistema de comunicação interno; e
- Depois de uma resolução de um conflito, analisar a satisfação de ambas partes.

➤ Aos FAE's sem cargo de chefia e confiança

- Cumprir na íntegra as actividades que lhes foram incumbidas;
- Antecipar os aos gestores das escolas nos conflitos interpessoais existentes entre os FAE's;
- Evitar a desinformação; e

- Promover um ambiente de paz e tranquilidade no seio dos colegas de trabalho.

➤ **A sociedade Acadêmica**

Neste estudo, o tempo de observação não foi suficiente de modo a tirar evidências de todas as informações fornecidas pelos gestores assim como FAE's. Deste modo, sugiro que haja continuidade desta pesquisa, partindo de um longo tempo de observação, pois assim acredita-se que irá reduzir riscos de ter conclusões que na realidade não acontecem, E o outro ponto importante que não foi investigado neste trabalho tem a ver com o sistema de remuneração e premiação que no entender de muitos criam situações de conflitos no ambiente organizacional.

6. Referências Bibliográficas

- ANA, C.P.W. (2020). *Gestão de conflitos em Organizações Públicas: Uma Análise em Órgãos Municipais. Texto inédito*. Dissertação de Mestrado. Texto inédito. Universidade Federal de São Carlos. Centro de Educação e Ciências Humanas. São Carlos.
- ANA, K.V.A. (2015). *Gestão Construtiva de Conflitos em Contexto de Saúde. Texto inédito*. Texto inédito. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa,- Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- BARBETTA, P. (2001). *Estatística Aplicada as Ciências Sociais*. (6ª. ed.). Florianópolis: UFSC.
- BAIQING, Y. (2012). *How to deal with the conflicts in public organizations: evidence from China.Proceedings of the 2012 International Conference on Public Management (ICPM-2012)*. Atlantis Press.
- BARROS, A. P. & Sousa, N.A. (1986). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo:McGraw-Hill.
- BERG, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia-a-dia*. Curitiba: Juruá.
- CAMPOS, T. A. N.; SIMÕES, J. M. (2011). *Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu–RJ*. V. 18. REGE Revista de Gestão,
- CARVALHO, M. V.; TONET, H. (1994). *Qualidade na administração pública*. Revista de Administração Pública.
- CARVALHO, M. M. F. (2014). *Gestão de Conflitos – um estudo de caso em uma empresa familiar do sector metalúrgico*. Monografia (Especialização Gestão Publica). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed rev. e actual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos Recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CUNHA, P. & LEITÃO, S. (2011). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 2º ed.: Elsevier; dia-a-dia. Curitiba: Juruá.
- DAVIS, K; NEWSTROM. J.W. (1996). *Comportamento humano no trabalho*.V.1. São

- Paulo: Pioneira.
- FERREIRA, M. G. (2010). *Gestão Pública: Planeamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- FREIRE, P. de Sá. (2013). *Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: Manual para elaboração de projecto e artigos científicos*. Curitiba: CRV.
- FRISHER, R. (1994). *Como chegar a sim. A negociação sem concessão*. 2^o ed. Rio de Janeiro-Brasil.
- FILIPA, L. R. (2020). *Manual de Gestão das organizações*. 2 ed. Edições Sílabo, Lda. Lisboa.
- HANDY, C. B. (1978). *Política e manejo das diferenças*: In: Como Compreender as organizações. Zahar.
- JACA, A, R. V. (1998). *Liderança das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- LIPSKY, D. B. & AVGAR. (2008). *Toward a estratégica theory of workplace conflict management*. Ohio State Journal on Dispute Resolution. Vol. 24.
- Macassa, C. (2019). *Experiência Profissional e o ingresso dos Jovens Recém-formados no Mercado de Trabalho: um olhar sobre as acções dos principais intervenientes na cidade de Quelimane*. Texto inédito. Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Moçambique. Faculdade de Ciências Sociais e Políticas – Quelimane. Quelimane – Moçambique.
- MOSCOVICI, F. (2001). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 11. ed. São Paulo: José Olympio Editora.
- MCINTYRE, S. E. (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais*. Análise Psicológica.
- NASCIMENTO, E. M. E. (2002). *Administração de conflitos. Gestão do Capital Humano, FAE Business School*. Curitiba. Gazeta do povo.
- Neto, A. (2005). *Gestão de conflitos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.Cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf>. Acesso em 6 de Maio de 2023.
- NITA, M. A. (2015). *Crisis management and conflict management in public administraand private organizations*. Tritonic Estratégica: Versus Global.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, A. T. & SOBRAL, F. (2011). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Persona Prentice Hall. Universidade.

- ROVERY, G. (2000). *Metodologias de pesquisa*. 1ª Edição. Porto: Asa.
- TORREGO, J. C. (2003). *Mediação de Conflitos em Instituições Educativas*. Manual para Formação de Mediadores. 1ª Edição. Porto: Asa.
- ULRICH, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os resultados*. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura.
- PRUITT, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- WITZEL, A. C.P (2020). *Gestão de conflitos em organizações públicas: uma análise em órgãos municipais*. Dissertação. Texto inédito. São Carlos-SP.

Apêndice

GUIA DE ENTREVISTA PARA GESTORES (Chefes)

NB: Este guião de entrevista é elaborado no âmbito do trabalho final do curso de Mestrado em Administração Pública, na Universidade Católica Moçambique-Extensão de Gurué, sobre o tema: influência da gestão de conflitos no desempenho dos FAE`s. O mesmo é de carácter académico, pelo que, as informações a serem colhidas não terão validade crítica e os respondentes não serão mencionados pelos seus próprios nomes no trabalho.

QUESTÕES DA ENTREVISTA

1. Ocorrem situações de conflitos no seio dos FAE`s nesta instituição de ensino?

Sim: ()

Não: ()

a. Se não ocorrem, porque acha que nunca ocorreram?

2. Dentre os tipos de situações de conflitos existentes, quais são as mais recorrentes entre os FAE`s nesta instituição de ensino?

3. Quais são as causas ou razões dos conflitos existentes entre os FAE's nesta instituição de ensino?

- Confronto e desconfiança
- Competição entre os trabalhadores
- Sistemas incorrectos de transmissão da informação
- Presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador
- Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização
- Incremento do grau de diferenciação intra-organizacional
- Aumento do grau de interdependência entre colaboradores
- Existência de estilos de direcção desapropriados ou ausência de competências da direcção
- Presenças de normas e regras inadequadas
- Existência de conflitos anteriores não resolvidos
- Outros problemas

a) Se escolheu outros problemas, quais são?

4. Você como gestor, como é que se apercebe que está perante uma situação de conflito?

- Por moral baixa por causa da frustração oriunda de recursos limitados para o trabalho
- Por proliferação de regras, regulamento ou normas da organização
- Por hostilidade de inveja intergrupar
- Por comunicação deficiente\barreiras na comunicação

- () Por ataques generalizados
- () Por imagens fixas
- () Por falta de humanidade
- () Por *Loss of face* (ficar com a cara no chão)
- () Outras formas

a) Se escolheu outras formas, quais são?

5. Que tipo de estratégia (s) o gestor usa para administrar conflitos existentes entre os FAE's nesta instituição de ensino?

Dominação () Diálogo () Negociação () Adiamento () Afastamento ()

6. Na sua opinião, a gestão de conflitos influencia no desempenho dos FAE's nesta instituição de ensino?

Sim: ()

Não: ()

a. Se respondeu que Sim, mencione se é no bom ou mau sentido. E justifique.

—

7. Os conflitos interpessoais entre os FAE's, você como gestor interfere nele? Responda Sim ou Não e justifique.

8. Há profissionais habilitados para a gestão de conflitos nesta instituição de ensino?

Sim ()

Não ()

a) Se a sua resposta foi “Sim”, quais foram os treinamentos?

10. Quais são os desafios/barreiras enfrentados no processo de gestão de conflitos entre os FAE's nesta instituição de ensino?

Obrigado pela colaboração!

**QUESTIONÁRIOS DIRIGIDOS AOS FUNCIONÁRIOS E AGENTES DO
ESTADO SEM CARGO DE CHEFIA E CONFIANÇA**

NB: Este guião de perguntas é elaborado no âmbito do trabalho final do curso de Mestrado em Administração Pública, na Universidade Católica de Moçambique-Extensão de Gurué, sobre o tema: Influência da gestão de conflitos no desempenho dos FAE's. O mesmo é de carácter académico, pelo que, as informações a serem colhidas não terão validade crítica e os respondentes não serão mencionados pelos seus próprios nomes no trabalho.

QUESTIONÁRIO

1. Ocorrem situações de conflitos no seio dos FAE's nesta instituição de ensino?

Sim: ()

Não ()

a. Se não ocorrem, porque acha que nunca ocorreram?

2. Dentre os tipos de situações de conflitos existentes, quais são as mais recorrentes entre os FAE's nesta instituição de ensino?

2. Quais são as causas ou razões dos conflitos existentes entre os FAE's nesta instituição de ensino?

- Confronto e desconfiança
- Competição entre os trabalhadores
- Sistemas incorrectos de transmissão da informação
- Presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador
- Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização
- Incremento do grau de diferenciação intra-organizacional
- Aumento do grau de interdependência entre colaboradores
- Existência de estilos de direcção desapropriados ou ausência de competências da direcção
- Presenças de normas e regras inadequadas
- Existência de conflitos anteriores não resolvidos
- Outros problemas

a). Se escolheu outros problemas, quais são?

4. Que tipo de estratégia (s) os gestores usam para administrar conflitos existentes entre os FAE's nesta instituição?

Obrigado pela colaboração!