

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



PAPEL DA LIDERANÇA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS  
LABORAIS – ESTUDO DE CASO SONANGOL

---

Márcia Tânia de Almeida Ferreira

Lisboa, 27 de Fevereiro de 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PAPEL DA LIDERANÇA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS  
LABORAIS – ESTUDO DE CASO SONANGOL

---

Márcia Tânia de Almeida Ferreira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob orientação científica do Doutor, José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:  
Presidente do Júri: Especialista Carlos Nunes  
Arguente: Doutor Rui Dantas  
Orientador: Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, 27 de Fevereiro de 2026

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família De Almeida Ferreira, pelo amor incondicional, apoio constante e por nunca deixarem de acreditar em mim.

## EPÍGRAFE

*“Um bom líder não elimina os conflitos, ele transforma diferenças em pontes.”*

**Almeida**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, Doutor José Duarte Moleiro Martins, pela orientação dedicada, pelos conselhos sempre certos e pela paciência ao longo de todo processo desta investigação. A sua experiência, rigor científico e constante incentivo foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Estendo também os meus agradecimentos aos membros da banca examinadora, pela leitura atenta, pelas valiosas contribuições e pela disponibilidade em participar deste momento tão importante da minha caminhada académica.

A todos, o meu sincero reconhecimento e gratidão.

## RESUMO

O presente trabalho aborda o papel da liderança na resolução de conflitos laborais. Ao longo dos tempos, sempre existiu uma preocupação em delimitar o campo da liderança e da resolução de conflitos laborais. O objetivo geral deste trabalho é: Avaliar o papel da liderança na resolução de conflitos laborais, tendo como questão central: Qual é o papel da liderança na resolução de conflitos laborais? Quanto aos métodos de investigação, o estudo adota o método histórico, que baseia-se na análise de dados passados. No que concerne aos tipos de pesquisa, é uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, exploratória e documental, sendo um estudo de caso. O objetivo do presente trabalho é compreender se o papel da liderança na resolução de conflitos laborais tem um impacto positivo na produtividade organizacional e no fortalecimento das relações interpessoais.

**Palavras-chave:** Líder, Liderança, Conflitos, Organizações.

## **ABSTRACT**

This work discusses the Role of Leadership in Labor Conflict Resolution. Since ancient times, there has been a concern to define the field of leadership and labor conflict resolution. THE main objective of this work is: To evaluate the Role OF Leadership in Labor Conflict Resolution. The central question is: What is the Role of Leadership in Labor Conflict Resolution? Regarding research methods or procedures, we have: the historical method, as it relies on the analysis of past data. As for the types of research, it is applied with a qualitative, exploratory, and documentary approach and is considered a case study. The present work aims to understand whether the Role of Leadership in Labor Conflict Resolution has a positive impact on organizational productivity and the strengthening of interpersonal relationships.

**Keywords:** Leader, Leadership, Conflicts, Organizations.

## ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO .....	1
1.1.	Importância do tema .....	2
1.2.	Objectivo do estudo .....	4
1.4	Estrutura da dissertação .....	4
2.3.	Conflito .....	5
2.3.1.	Tipos de Conflitos .....	7
2.3.2.	Causas dos conflitos no ambiente de trabalho .....	8
2.3.3.	Impactos dos conflitos na produtividade e clima organizacional.....	9
2.3.4.	Métodos tradicionais de resolução de conflitos .....	10
2.3.5.	Gestão de Conflitos .....	11
2.4.	Organização .....	13
2.5.	Papel da Liderança na Gestão de Conflitos .....	14
2.6.	Estratégias de liderança para prevenir e mitigar conflitos .....	16
2.6.1.	Comunicação Clara e Transparente (refeito).....	17
2.6.2.	Promoção de um Ambiente de Respeito e Cooperação .....	19
2.6.3.	Identificação Precoce de Sinais de Conflito.....	20
2.6.4.	Estímulo à Inteligência Emocional .....	22
2.6.5.	Definição de Normas e Regras Claras.....	22
2.6.6.	Incentivo à Resolução Colaborativa de Conflitos .....	23
2.6.7.	Capacitação e Desenvolvimento da Equipa .....	25
2.6.8.	Feedback Contínuo e Reconhecimento de Contribuições.....	26
2.7.	Súmula da Revisão da Literatura .....	30
2.7.1	– Síntese .....	39
2.8.	Questões de Investigação.....	42
3.	Metodologia .....	44
3.2.	Recolha de Dados .....	46
3.2.1.	População e Amostra.....	50
3.3.	Tratamento dos Dados .....	51
	QUADRO 3.3 – LIGAÇÃO ENTRE GUIÃO DE ENTREVISTA, CATEGORIAS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	53
4.	Resultados .....	54
4.1.	Caracterização da unidade de estudo .....	54
4.2.	Resposta às questões de investigação .....	56
4.4	Conceito de liderança e de líder .....	58
4.5.	Teorias sobre a liderança.....	60

4.6. Tipos de Liderança.....	62
4.7. A importância da liderança no sector público.....	64
4.2. Discussão dos resultados.....	80
4.2.1 Questão de Investigação 1 – Estilo de liderança e resolução de conflitos .....	83
4.2.2 Questão de Investigação 2 – Inteligência emocional dos líderes.....	84
4.2.3 Questão de Investigação 3 – Práticas de liderança eficazes na gestão de conflitos.....	84
4.2.4 Questão de Investigação 4 – Perceção dos colaboradores quanto ao papel da liderança .....	85
5. Conclusões .....	86
5.1 Resposta à QI1: Estilo de liderança e resolução de conflitos.....	86
5.2 Resposta à QI2: Inteligência emocional dos líderes.....	86
5.3 Resposta à QI3: Práticas de liderança eficazes na gestão de conflitos.....	87
5.4 Resposta à QI4: Perceção dos colaboradores sobre o papel da liderança .....	87
5.5 Limitações do Estudo .....	88
5.6 Sugestões para Pesquisas Futuras .....	88
5.7 Contributos Práticos para a Sonangol .....	88
5.6 Sugestões para Pesquisa Futura.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
APÊNDICE .....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa etária .....	72
Gráfico 2- Cargo/Função .....	73
Gráfico 3- Departamento/Área .....	74
Gráfico 4- Tempo na Empresa.....	75

# 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema “O Papel da Liderança na Resolução de Conflitos Laborais – Estudo de Caso Sonangol”, e insere-se no campo do comportamento organizacional, mais concretamente na interligação entre práticas de liderança e a gestão eficaz de conflitos no ambiente de trabalho. A escolha deste tema parte da crescente relevância que as competências de liderança têm assumido nas organizações contemporâneas, particularmente no que refere-se à promoção de um clima organizacional saudável, produtivo e coeso.

O estudo foi desenvolvido no contexto da empresa pública angolana Sonangol (Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P.), organização de referência no setor petrolífero nacional, com estrutura complexa e presença em diversos segmentos da cadeia de valor do petróleo e gás. Sendo uma das maiores empregadoras do país, a Sonangol representa um ambiente propício à análise das dinâmicas de liderança, bem como dos mecanismos formais e informais de gestão de conflitos que impactam directamente a eficiência e o desempenho das equipas.

A liderança, neste cenário, emerge como um factor-chave para a manutenção da estabilidade interna, para a prevenção de tensões interpessoais e para a promoção de relações de trabalho mais colaborativas e equilibradas. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo principal avaliar o papel da liderança na resolução de conflitos laborais, procurando compreender de que forma os líderes influenciam os processos de mediação, prevenção e resolução de divergências no seio organizacional.

A escolha pela análise da Sonangol deve-se não apenas à sua relevância estratégica no panorama económico angolano, mas também à sua estrutura hierárquica diversificada, que oferece um campo fértil para a observação das práticas de liderança e das formas como estas se relacionam com os desafios típicos da convivência laboral em ambientes de elevada pressão.

A resolução de conflitos não deve ser encarada apenas como um mecanismo para solucionar desentendimentos, mas sim como uma prática que envolve aspetos emocionais, subjetivos e relacionais dos indivíduos. Para Antunes (2021), os gestores devem olhar para o conflito como uma oportunidade de crescimento organizacional e não apenas como uma ameaça à estabilidade. Ganhão (2022) reforça que a conciliação entre vida pessoal e profissional, a saúde mental e o bem-estar no trabalho também influenciam directamente a ocorrência e gestão de conflitos.

## **1.1. Importância do tema**

A gestão de conflitos laborais constitui uma competência fundamental para o bom funcionamento das organizações, sobretudo num contexto organizacional cada vez mais competitivo, dinâmico e marcado por mudanças constantes. O tema “O Papel da Liderança na Resolução de Conflitos Laborais – Estudo de Caso da Sonangol” emerge da necessidade de compreender de que forma a atuação da liderança pode influenciar, mediar e resolver tensões no ambiente de trabalho, contribuindo para a promoção de um clima organizacional saudável, cooperativo e produtivo.

No contexto específico da Sonangol – Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P., empresa de referência no setor petrolífero angolano, os conflitos laborais configuram-se como um dos principais desafios da gestão de pessoas, exigindo líderes capazes, resilientes e dotados de competências emocionais e relacionais (Leite et al., 2023). A complexidade das relações de trabalho, aliada à dimensão e à importância estratégica da organização, reforça a necessidade de uma liderança eficaz na prevenção e resolução de conflitos.

Neste sentido, o líder contemporâneo necessita ir além da competência técnica, desenvolvendo habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, empatia e capacidade de mediação, fundamentais para a gestão construtiva dos conflitos e para a motivação dos colaboradores (Chiavenato, 2020; Cunha et al., 2022). Assim, o estudo do papel da liderança na resolução de conflitos laborais revela-se relevante tanto do ponto de vista académico quanto organizacional, ao contribuir para o aprimoramento das práticas de liderança e gestão de pessoas.

De acordo com Antunes (2021), a liderança eficaz está associada à capacidade de gerir equipas, alinhar interesses divergentes e promover o engajamento organizacional.

A escolha de estudar o papel do líder na gestão de conflitos justifica-se pela relevância e atualidade do tema, já que conflitos são comuns nas interações humanas e, se não forem bem administrados, podem afetar negativamente tanto o desempenho das organizações quanto o bem-estar dos colaboradores (Ribeiro, 2019).

Como apontado por Cunha & Leitão (2011), a liderança é um dos principais factores que interferem directamente na forma como os conflitos são abordados e resolvidos. Assim,

estudar o papel da liderança nesse contexto contribui para a construção de práticas organizacionais mais eficazes.

Este trabalho é igualmente relevante para o contexto académico, ao contribuir para o acervo do ISCAL, servindo como base para futuras pesquisas e como modelo prático para gestores e estudantes sobre a resolução de conflitos no ambiente laboral. Para a sociedade, a pesquisa poderá orientar entidades empregadoras quanto à importância de investir no desenvolvimento das competências dos seus líderes, promovendo ambientes mais estáveis e produtivos (Figueiredo, 2012).

Estudos internacionais indicam que estilos de liderança influenciam a eficácia na gestão de conflitos, promovendo ambientes colaborativos, coesão das equipas e maior satisfação dos colaboradores. Abordagens inclusivas, autênticas e adaptativas favorecem a resolução de conflitos e fortalecem a cultura organizacional.

O presente estudo foca-se em um único caso, a Sonangol – Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P., que é a unidade de análise. Inicialmente, planeava-se incluir três instituições, mas limitações logísticas e restrições de acesso impediram esse desenho. O enfoque em um caso único permite analisar de forma detalhada as percepções dos colaboradores sobre liderança e gestão de conflitos no contexto específico da Sonangol.

Inicialmente, o desenho de investigação previa a inclusão de três instituições. No entanto, limitações logísticas e restrições de acesso a dados nas demais organizações impediram a implementação desse plano, justificando a escolha por um estudo de caso único.

Ao focar-se na Sonangol, o estudo possibilita analisar de forma detalhada como diferentes estilos de liderança e práticas de gestão de conflitos são percebidos pelos colaboradores, fornecendo uma base sólida para interpretação e aplicação dos resultados no contexto angolano.

Por fim, o presente estudo visa contribuir também para o avanço do conhecimento científico sobre práticas de liderança eficaz na gestão de conflitos, propondo soluções que possam ser replicadas em contextos similares. Como argumentam Cruz, Nunes & Pinheiro (2010), os estilos de liderança podem ser determinantes para o sucesso na resolução de conflitos, influenciando directamente a cultura organizacional.

- Qual é o papel da liderança na resolução de conflitos laborais no contexto da Sonangol?

## **1.2. Objectivo do estudo**

Analisar o papel da liderança na resolução de conflitos laborais na empresa Sonangol Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P.

## **1.3 Objectivo Específicos**

- a) Identificar os principais tipos de conflitos laborais existentes na Sonangol.
- b) Analisar os estilos de liderança predominantes na Sonangol e sua influência na gestão de conflitos.
- c) Avaliar as práticas de liderança utilizadas na prevenção e resolução de conflitos laborais.
- d) Compreender a percepção dos colaboradores da Sonangol acerca da atuação da liderança em contextos de conflito.
- e) Propor recomendações para o aprimoramento da liderança na gestão de conflitos laborais na Sonangol.

## **1.4 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, estruturados de modo a proporcionar uma abordagem clara, lógica e sequencial do tema em estudo: o papel da liderança na resolução de conflitos laborais, com enfoque no estudo de caso da Sonangol. A estrutura descrita a seguir permite não apenas a compreensão teórica do tema, como também a sua aplicação prática no contexto organizacional angolano.

- Capítulo I: Compreende a introdução do trabalho, onde são apresentados o tema, a delimitação e formulação do problema de investigação, os objectivos geral e específicos, a justificação do estudo e a estrutura da dissertação. Este capítulo procura contextualizar a problemática da liderança face aos conflitos laborais no ambiente organizacional, sinalizando a importância do estudo.

- Capítulo II: Trata da fundamentação teórica, apresentando os principais conceitos e correntes teóricas sobre liderança, conflitos laborais, comportamento organizacional e estratégias de resolução de conflitos. Serão discutidas as principais contribuições de autores contemporâneos e clássicos, bem como os modelos e estilos de

liderança com impacto na gestão de conflitos, integrando também a visão de estudiosos como Chiavenato, Maquiavel, Sun Tzu, Fazenda (2022), Amorim et al. (2023), entre outros.

- Capítulo III: Refere-se à metodologia da investigação, onde se descrevem o tipo de pesquisa, o método adotado, as técnicas de recolha de dados, a população-alvo, a amostra, o instrumento de recolha e o procedimento de análise. Neste capítulo, são ainda considerados os aspetos éticos da pesquisa.

- Capítulo IV: É dedicado à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso da Sonangol. A partir dos dados recolhidos, procura-se compreender a realidade vivida na organização em relação ao papel dos líderes na gestão dos conflitos laborais. A análise será orientada pelas categorias estabelecidas na fundamentação teórica, destacando os principais desafios, estratégias utilizadas e os efeitos das práticas de liderança sobre o ambiente laboral.

- Capítulo V: Apresenta as considerações finais do trabalho, sintetizando os principais achados da investigação, relacionando-os com os objectivos inicialmente propostos e com a literatura revisitada. Serão também apontadas sugestões práticas para a melhoria da liderança e da gestão de conflitos laborais na Sonangol, bem como recomendações para futuras investigações nesta área.

### **2.3. Conflito**

A liderança é um conceito em constante evolução, influenciado por factores históricos, culturais e organizacionais. Diversas teorias foram formuladas ao longo do tempo para compreender a complexidade deste fenómeno. Dentre elas, destacam-se as teorias dos traços, as abordagens comportamentais e as teorias situacionais ou contingenciais.

A teoria dos traços de liderança tem as suas raízes no período da Segunda Guerra Mundial. Na altura, acreditava-se que os líderes bem-sucedidos possuíam características intrínsecas específicas, como estabilidade emocional, inteligência, confiança e destreza física, que os diferenciavam dos demais (Fraga, 2018). No entanto, esta visão foi sendo contestada com o tempo, em vez que pessoas com traços distintos podem demonstrar eficácia em contextos diversos. A liderança, portanto, não pode ser reduzida à soma de atributos pessoais.

As abordagens comportamentais surgem como reação à limitação da teoria dos traços. Estas enfatizam os comportamentos observáveis dos líderes e os seus impactos sobre os resultados e o ambiente organizacional. Neste campo, distinguem-se os líderes orientados para

tarefas, focados na produtividade e no cumprimento de metas, e os líderes orientados para pessoas, que valorizam o bem-estar da equipa e promovem a coesão do grupo (Fraga, 2018).

Já as abordagens situacionais propõem que não existe um estilo de liderança ideal. O que determina a eficácia do líder é a sua capacidade de adequar-se ao contexto específico em que está inserido. O Modelo de Contingência de Fiedler é um exemplo marcante desta perspetiva, ao sugerir que o desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo do líder e a favorabilidade da situação (Cruz et al., 2010; Lopes, 2023).

Segundo Berg (2012), as teorias de liderança fornecem um arcabouço importante para compreender como os líderes podem gerir conflitos nas organizações. Diferentes estilos de liderança, como autoritário, democrático ou participativo, influenciam a forma como os conflitos são identificados, abordados e resolvidos, sendo fundamental que o líder ajuste a sua abordagem às necessidades da equipa e ao contexto organizacional para alcançar melhores resultados.

Complementando estas perspetivas clássicas, autores contemporâneos aprofundam a discussão. Fazenda (2022), ao investigar o papel da liderança na resolução de conflitos em contextos escolares, destaca que o líder eficaz é aquele que articula autoridade e escuta ativa, promovendo um ambiente onde os conflitos são geridos com maturidade e intencionalidade pedagógica.

De Amorim, Maia e Santos (2023) apresentam uma revisão sistemática sobre liderança e gestão de equipas, onde defendem que estilos de liderança flexíveis e comunicativos são mais eficazes, sobretudo em contextos marcados por diversidade geracional e elevada rotatividade de pessoal.

No contexto da indústria criativa, da Silva et al. (2022) identificam que os estilos de liderança mais eficazes são aqueles que conciliam autoridade e empatia, permitindo maior liberdade de expressão sem perda de controlo nos processos.

Já Leite et al. (2023) enfatizam a necessidade de os líderes desenvolverem competências emocionais e promoverem práticas resilientes nas suas equipas. Segundo os autores, a liderança contemporânea deve integrar capacidades técnicas e emocionais, sendo essencial no fortalecimento do clima organizacional e na prevenção de conflitos.

Claudino, Pinote e Manzano (2024), em estudo aplicado ao setor da saúde, evidenciam a relação entre estilos de liderança e riscos psicossociais. Os autores mostram que lideranças autoritárias, embora eficientes em situações de emergência, podem gerar tensões prolongadas e stress ocupacional quando aplicadas de forma contínua.

Ganhão (2022) discute a importância do equilíbrio trabalho-família e o papel mediador do engajamento nessa relação. Ele propõe que lideranças mais compreensivas, que reconheçam os desafios da vida pessoal dos colaboradores, conseguem maior comprometimento e rendimento, principalmente em modelos de trabalho flexível.

Por fim, Antunes (2021) salienta que a liderança é essencial na construção de equipas eficazes. Segundo o autor, líderes que incentivam a participação, promovem a autonomia e reconhecem os contributos individuais tendem a obter melhores resultados coletivos.

Portanto, percebe-se que as teorias sobre liderança evoluíram de uma visão centrada no indivíduo para uma compreensão mais complexa, integrando aspetos comportamentais, contextuais e relacionais. A liderança eficaz, hoje, é aquela que compreende o dinamismo dos ambientes organizacionais e é capaz de responder com sensibilidade e adaptabilidade às suas exigências.

### **2.3.1. Tipos de Conflitos**

O conflito é um fenómeno natural e inevitável dentro das organizações, sendo classificado em diferentes categorias. Segundo Berg (2012), citado por Ribeiro (2019), os conflitos podem ser divididos em três tipos principais: pessoal, interpessoal e organizacional. Dentre eles, o conflito organizacional é o que mais nos interessa, pois tem origem na interação entre indivíduos e pode se expandir para envolver toda a organização.

Os conflitos dentro de uma organização podem surgir por diversas razões. Um dos factores que frequentemente contribuem para esse tipo de tensão é a estrutura de recompensas no ambiente de trabalho, onde a conquista de um benefício por um indivíduo pode representar uma perda para outro. Além disso, mudanças nas rotinas organizacionais estabelecidas ao longo do tempo podem gerar resistência e desentendimentos. Outro factor relevante está na interdependência de tarefas, quando um colaborador depende do trabalho de outro para desempenhar suas funções, o que pode levar a falhas na comunicação e dificuldades na cooperação (Ribeiro, 2019).

A relação entre liderança e equipa também pode ser um elemento determinante na ocorrência de conflitos. O modo como um líder gerencia a equipa pode tanto contribuir para um ambiente de trabalho harmonioso quanto ser um factor gerador de tensão, caso a comunicação e a gestão de pessoas não sejam conduzidas de maneira eficiente (Ribeiro, 2019).

Além dessas causas, outros factores geradores de conflitos foram apontados por Cunha e Leitão (2011), conforme citado por Ribeiro (2019), sendo essenciais para a compreensão das dinâmicas organizacionais e da importância da gestão eficaz desses desafios.

### **2.3.2. Causas dos conflitos no ambiente de trabalho**

Os conflitos no ambiente de trabalho podem surgir por diversas razões, muitas das quais derivam das interações diárias entre indivíduos com diferentes personalidades, interesses e objectivos. A gestão desses conflitos é fundamental para garantir um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Um dos principais factores que levam ao surgimento de conflitos é a falha na comunicação. Segundo Chiavenato (2020), a ausência de uma comunicação clara e objetiva pode gerar mal-entendidos, expectativas frustradas e ressentimentos entre os colaboradores. Quando as informações não são devidamente transmitidas ou interpretadas, há margem para especulações e interpretações errôneas, o que pode resultar em desentendimentos e disputas.

A divergência de interesses é outra causa significativa de conflitos organizacionais. De acordo com Almeida (2019), dentro de qualquer ambiente de trabalho, os indivíduos possuem objectivos pessoais que nem sempre estão alinhados com os objectivos coletivos da organização. Quando há um desalinhamento entre as metas individuais e organizacionais, os colaboradores podem sentir-se insatisfeitos, resultando em resistência às diretrizes da gestão.

Segundo, Fazenda (2022) destaca que o ambiente organizacional competitivo pode gerar tensões significativas entre os colaboradores. Quando os recursos são limitados, como promoções, aumentos salariais ou reconhecimento, a competição tende a aumentar, favorecendo rivalidades e desentendimentos. Esse tipo de conflito é mais frequente em organizações que priorizam recompensas individuais em vez de incentivar o trabalho em equipa, exigindo que a liderança adote estratégias eficazes para mediar e minimizar os impactos negativos dessas disputas.

Outro factor relevante é a gestão inadequada da liderança. Adair (2018) destaca que a forma como os gestores lidam com os seus subordinados pode influenciar diretamente na ocorrência de conflitos. Líderes que adotam uma postura autoritária ou negligente podem gerar insatisfação e desmotivação entre os colaboradores, resultando em confrontos internos. Por outro lado, uma liderança eficaz, baseada no diálogo e na valorização dos funcionários, tende a minimizar os conflitos e fomentar um ambiente de trabalho mais colaborativo.

A diversidade de valores e percepções dentro das organizações também pode ser um ponto de atrito. Almeida (2020) ressalta que cada indivíduo traz consigo experiências, crenças e formas distintas de encarar o trabalho e as relações interpessoais. Quando essas diferenças não são respeitadas ou compreendidas, podem surgir conflitos devido a choques culturais e desentendimentos sobre normas e comportamentos aceitáveis no ambiente de trabalho.

Por fim, a estrutura organizacional e as condições de trabalho desempenham um papel crucial na geração de conflitos. Cunha et al. (2022) apontam que ambientes com excesso de pressão, carga de trabalho elevada e falta de autonomia podem aumentar os níveis de estresse entre os colaboradores, tornando-os mais propensos a entrar em conflito com colegas e superiores. A falta de clareza nas responsabilidades e a indefinição de papéis também podem contribuir para disputas internas e ressentimentos.

Dessa forma, identificar as causas dos conflitos no ambiente de trabalho é essencial para que as organizações possam adotar estratégias eficazes de mediação e resolução. A implementação de políticas claras de comunicação, uma liderança participativa e um ambiente organizacional estruturado de forma justa e equilibrada são medidas fundamentais para minimizar os impactos negativos dos conflitos e promover um clima organizacional saudável e produtivo.

### **2.3.3. Impactos dos conflitos na produtividade e clima organizacional**

Os conflitos no ambiente de trabalho podem ter impactos directos tanto na produtividade dos colaboradores quanto no clima organizacional. Quando não são geridos adequadamente, os conflitos podem gerar tensões entre os membros da equipa, afetando negativamente o desempenho individual e coletivo. Segundo Chiavenato (2020), o ambiente organizacional influencia significativamente a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, a sua produtividade. Em um cenário de constante atrito, há uma tendência à redução do comprometimento com as metas institucionais, resultando em queda na eficiência dos processos e na entrega de resultados.

Conflitos frequentes podem gerar um ambiente de trabalho hostil, aumentando o stress e a insatisfação dos colaboradores. Segundo Da Silva et al. (2022) e Dimas, Lourenço & Miguez (2021), um clima organizacional negativo, marcado por rivalidades e desentendimentos constantes, contribui para maior absentéismo e rotatividade, em vez que os funcionários tendem a buscar ambientes mais colaborativos e harmoniosos. Isso destaca a importância de estilos de liderança que promovam a coesão e a mediação eficaz de conflitos.

Por outro lado, quando bem administrados, os conflitos podem desempenhar um papel positivo na organização. Conforme apontado por Cunha et al. (2022), desafios e divergências de opinião podem estimular a inovação e a criatividade, desde que exista uma cultura organizacional que favoreça o diálogo e a resolução eficaz de problemas. Assim, a forma como a liderança conduz os conflitos pode determinar se eles resultarão em um impacto positivo ou negativo na organização.

A produtividade também pode ser afetada pelo tempo e recursos gastos na resolução de disputas. Almeida (2019) destaca que líderes eficazes devem agir de maneira proativa para evitar que os conflitos se prolonguem e desviem a atenção das atividades essenciais. Estratégias como mediação, comunicação assertiva e feedback contínuo podem contribuir para minimizar os efeitos adversos e transformar os conflitos em oportunidades de crescimento para a equipa.

Dessa forma, os impactos dos conflitos no ambiente organizacional variam de acordo com a forma como são geridos. Enquanto uma abordagem inadequada pode comprometer o desempenho e a satisfação dos colaboradores, uma gestão eficaz dos conflitos pode contribuir para um ambiente mais produtivo e inovador, impulsionando o crescimento organizacional (Adair, 2018).

#### **2.3.4. Métodos tradicionais de resolução de conflitos**

Os conflitos dentro das organizações exigem abordagens estruturadas para garantir a harmonia no ambiente de trabalho e a continuidade da produtividade. Os métodos tradicionais de resolução de conflitos são ferramentas fundamentais nesse processo, permitindo que as disputas sejam resolvidas de maneira eficiente e construtiva.

Um dos métodos mais utilizados é a negociação, que visa alcançar um consenso entre as partes envolvidas. Segundo Gestoso (2021), a negociação eficaz depende de habilidades de comunicação, escuta ativa e disposição para compromissos. Esse método busca equilibrar os interesses divergentes e evitar que os conflitos escalem para níveis mais prejudiciais dentro da organização.

Outra abordagem tradicional para a resolução de conflitos é a mediação, na qual um terceiro imparcial auxilia as partes a chegar a um acordo satisfatório. A mediação é especialmente útil quando os envolvidos têm dificuldades de comunicação directa, oferecendo um espaço neutro que favorece a resolução dos impasses. Esse método é amplamente aplicado em organizações para preservar as relações interpessoais e garantir que os objectivos

institucionais continuem sendo atingidos, seguindo princípios estruturados de análise e intervenção recomendados por metodologias científicas (Lakatos & Marconi, 2010).

A arbitragem também se destaca entre os métodos tradicionais, especialmente em situações que exigem uma decisão final de um terceiro. Cunha et al. (2022) afirmam que, ao contrário da mediação, a arbitragem resulta em uma decisão vinculativa, sendo muitas vezes adotada em disputas mais complexas, onde as partes não conseguem chegar a um acordo por conta própria. Esse método é amplamente aplicado no setor empresarial e institucional para lidar com conflitos contratuais e trabalhistas.

Além de outras abordagens, a conciliação constitui uma estratégia tradicional para restaurar relações entre os envolvidos em conflitos. Ribeiro (2019) reforça que esse método busca promover um entendimento mútuo, muitas vezes com a mediação de um facilitador que sugere soluções que equilibram parcialmente os interesses das partes, sendo amplamente adotado nas organizações para manter a cooperação e a harmonia entre os membros da equipa.

De acordo com Giddens et al. (2020), a escolha do método adequado para a resolução de conflitos depende da natureza da disputa, do nível hierárquico dos envolvidos e do impacto que o conflito pode ter sobre o clima organizacional. Em todos os casos, a liderança desempenha um papel crucial na mediação dessas situações, garantindo que os métodos aplicados promovam a estabilidade e o desenvolvimento organizacional (Duluc, 2020).

Dessa forma, os métodos tradicionais de resolução de conflitos são essenciais para promover um ambiente organizacional saudável e produtivo. A negociação, mediação, arbitragem e conciliação, quando aplicadas de maneira eficaz, permitem que as organizações minimizem os impactos negativos dos conflitos e fortaleçam a coesão interna (Heller, 2020).

### **2.3.5. Gestão de Conflitos**

O conflito, conforme abordado ao longo deste estudo, é um fenómeno natural dentro das organizações e não deve ser sistematicamente eliminado para garantir uma suposta estabilidade (Sobral & Capucho, 2019). O ponto essencial não é evitar o conflito, mas sim gerenciá-lo de forma eficaz, garantindo que a sua ocorrência contribua para o desenvolvimento organizacional. Assim, a maneira como um líder administra conflitos reflete diretamente a sua capacidade de liderança e a eficiência da sua gestão.

De acordo com Rahim (2002), citado por Sobral e Capucho (2019), a gestão eficaz de conflitos deve considerar três aspetos fundamentais: a utilização de estratégias inovadoras para otimizar o desempenho organizacional; a atenção às necessidades dos colaboradores e demais

stakeholders; e a forma como o líder se posiciona diante dos conflitos, determinando se serão transformados em oportunidades de melhoria ou se resultarão em impactos negativos.

A responsabilidade do líder, neste contexto, é orientar a equipa e gerir a comunicação para evitar que os conflitos se tornem obstáculos ao funcionamento da organização. A sua presença activa nos diferentes sectores e processos favorece um ambiente organizacional mais harmonioso, no qual os funcionários enxergam o conflito como um elemento que pode impulsionar mudanças positivas (Oliveira, 2021).

A gestão de pessoas, sendo estas um dos principais recursos organizacionais, é essencial para o sucesso da empresa. Administrar equipas envolve não apenas a prevenção de conflitos, mas também a preparação para lidar com momentos de transformação dentro da organização (Oliveira, 2021).

A resolução de conflitos, portanto, passa por acordos entre as partes envolvidas, garantindo que os objectivos organizacionais sejam atingidos de forma satisfatória. Nesse sentido, diversas estratégias podem ser empregadas para lidar com conflitos, sendo o papel do líder fundamental na escolha do melhor caminho.

Conforme Rahim e Bonoma (1979), citados por Figueiredo (2012), existem cinco estilos principais de gestão de conflitos:

1. Integração – Caracterizada pelo diálogo aberto entre as partes, permitindo que diferentes perspectivas sejam discutidas e que se encontre uma solução conjunta.
2. Acomodação – Ocorre quando uma das partes cede em benefício da outra, abrindo mão de seus interesses.
3. Dominação – Uma das partes impõe a sua posição, sem abertura para negociação, resultando em um lado vencedor e outro perdedor.
4. Evitamento – O conflito é ignorado ou adiado, sendo considerado irrelevante ou sem urgência de resolução.
5. Compromisso – Ambas as partes fazem concessões mútuas, buscando um meio-termo para resolver a situação.

Entre esses estilos, o mais amplamente adoptado por líderes é o de integração, pois possibilita um ambiente organizacional equilibrado, incentivando a inovação e promovendo a colaboração entre os membros da equipa (Figueiredo, 2012).

Entretanto, cada conflito possui características próprias, exigindo do líder uma análise detalhada das circunstâncias envolvidas. É fundamental compreender as causas do conflito, os recursos disponíveis e as possíveis soluções antes de definir a melhor abordagem (Ribeiro et al., 2017).

A liderança eficaz requer flexibilidade e capacidade de adaptação diante das diversas situações que surgem no ambiente organizacional. Escolher a abordagem adequada para cada conflito e gerir a sua equipa com inteligência emocional são desafios contínuos para garantir a harmonia e o progresso da organização (Ribeiro et al., 2017).

## **2.4. Organização**

O conceito de organização tem sido amplamente discutido na literatura, com diferentes abordagens e teorias surgindo ao longo do tempo. A maioria dos autores concorda que a organização é uma unidade social, composta por indivíduos que trabalham de forma coordenada para alcançar objectivos comuns. No entanto, as definições e interpretações dessa unidade social variam conforme o autor e a sua perspetiva teórica.

Gaspar et al. (2018) definem a organização como uma unidade social formada por pessoas que convergem para objectivos específicos, o que sublinha a importância da coordenação e do alinhamento dos membros em torno de um propósito comum. Essa definição implica uma visão de organização como um sistema de relações interdependentes, nas quais o êxito depende da colaboração contínua entre os indivíduos. Contudo, essa abordagem poderia ser mais aprofundada ao considerar a evolução das dinâmicas organizacionais e os desafios impostos pela crescente diversidade de objectivos e interesses dentro das organizações.

Por outro lado, Kanaane (2018) apresenta uma visão mais complexa, definindo a organização como um sistema que vai além da simples coordenação de tarefas, mas inclui a transmissão de valores e normas dentro do grupo. Essa definição oferece uma visão mais dinâmica, que inclui o factor cultural na organização, essencial para compreender as interações e o comportamento dos colaboradores. No entanto, essa perspetiva poderia ser criticada pela sua ênfase no aspeto simbólico e normativo, sem considerar as pressões externas e internas que moldam a estrutura organizacional de forma pragmática.

Giddens (2020), por sua vez, enfatiza a natureza formal das organizações, considerando-as como grupos estruturados com regras impessoais. Essa definição sublinha a necessidade de regulamentação e controle dentro das organizações, mas também limita a compreensão das dimensões mais humanas e emocionais que as constituem. A visão de Giddens pode ser crítica, pois ignora a flexibilidade necessária nas organizações para se adaptarem a mudanças rápidas e dinâmicas no ambiente externo.

Chiavenato (2016) amplia essa compreensão, ao descrever a organização como uma unidade social conscientemente coordenada, formada por pessoas que colaboram para a realização de objectivos comuns. Esta visão de coordenação contínua e foco em objectivos específicos reflete a concepção tradicional da organização, mas peca pela falta de ênfase nas relações informais e na importância da cultura organizacional para o sucesso a longo prazo. Além disso, essa definição pode não refletir suficientemente a pluralidade de objectivos dentro de organizações contemporâneas, onde diferentes departamentos e grupos podem ter finalidades distintas.

Em contrapartida, a perspectiva de Kanaane e Poole (2017), que vê a organização como um sistema social influenciado por valores e normas partilhadas, é mais alinhada com a dinâmica social contemporânea. Eles enfatizam a comunicação e as relações interpessoais como elementos centrais na construção da dinâmica organizacional. Este ponto é relevante, especialmente ao abordar como as interações informais e a cultura organizacional influenciam o comportamento dentro da organização. No entanto, uma limitação dessa abordagem é que ela não aborda suficientemente as estruturas de poder dentro da organização, que podem alterar a forma como as normas e valores são transmitidos e praticados.

Por fim, Sobral e Capucho (2019) destacam que a organização baseia-se nas relações formais entre pessoas e recursos, visando a eficiência e a eficácia organizacional. Esta definição está alinhada com uma perspectiva mais clássica de gestão, onde a organização é vista como uma máquina que deve operar com a maior eficácia possível. Embora essa visão seja importante para garantir a produtividade e a eficiência, ela tende a ignorar o impacto das relações interpessoais e a cultura organizacional na realização de metas. Além disso, ela não considera os desafios contemporâneos relacionados à flexibilidade organizacional e à necessidade de adaptação a mudanças rápidas.

## **2.5. Papel da Liderança na Gestão de Conflitos**

A gestão de conflitos nas organizações é uma tarefa que exige um conjunto de competências específicas por parte da liderança. Como Antunes (2021) destaca, a liderança competente é capaz de entender as dinâmicas internas da equipa e aplicar estratégias para transformar os conflitos em momentos de aprendizagem, melhoria dos processos e inovação. Esse ponto é crucial, pois permite que o líder não apenas resolva disputas, mas também favoreça o desenvolvimento contínuo da organização.

Entretanto, a atuação do líder não pode ser vista isoladamente; o contexto organizacional também exerce uma forte influência na forma como os conflitos são geridos. O Relatório Nacional do Desenvolvimento Humano da ONU (2012) sugere que a qualidade da liderança está intimamente ligada ao desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam uma resolução pacífica dos conflitos. Tal abordagem é pertinente, pois sublinha a importância de práticas de gestão de conflitos estruturadas e a necessidade de formação contínua para os gestores, a fim de desempenharem eficazmente seu papel na mediação de divergências.

A competência do líder não se resume à resolução de disputas. Em vez disso, um líder eficaz deve ser proativo, criando um ambiente de trabalho harmônico através de estratégias de comunicação eficaz e utilizando ferramentas emocionais e negociais. Chiavenato (2016) corrobora essa ideia, indicando que a liderança não deve ser apenas uma resposta aos conflitos, mas também uma forma de prevenção e promoção de um clima organizacional saudável.

A liderança, como processo dinâmico de influência, deve ser entendida como um meio para mobilizar as pessoas em torno de objetivos comuns. Almeida (2019) sustenta que a eficácia da liderança está indissociavelmente ligada à capacidade de compreender comportamentos humanos e de adaptar os estilos de liderança às diferentes situações organizacionais. Esse ponto é fundamental, pois implica que, em contextos de alta pressão ou complexidade, o líder deve ser capaz de utilizar diferentes abordagens conforme a natureza do conflito e o ambiente organizacional.

A importância das competências relacionais do líder tem sido enfatizada por diversos autores. Almeida (2020) observa que líderes com uma forte capacidade emocional são mais aptos a gerir conflitos de maneira eficaz, promovendo a confiança e o compromisso organizacional. Isso é corroborado por Cunha et al. (2022), que destacam que em ambientes organizacionais complexos e de grande dimensão, como nas instituições públicas, a liderança eficaz depende de um equilíbrio entre autoridade, diálogo e sensibilidade interpessoal. Tais competências são essenciais para reduzir tensões e garantir a continuidade das operações da organização.

Por outro lado, Claudino, Pinote e Manzano (2024) alertam para os riscos psicossociais que podem surgir quando os conflitos não são devidamente geridos. A gestão inadequada de conflitos pode aumentar o stress e a sobre-carga emocional dos colaboradores, o que comprometerá tanto o bem-estar individual quanto o clima organizacional. Isso reforça a

necessidade de uma liderança bem preparada para prevenir e gerir conflitos de maneira eficaz, promovendo o bem-estar organizacional.

Finalmente, McIntyre (2017) destaca que o líder desempenha também um papel essencial na negociação de interesses divergentes. Em vez de simplesmente resolver disputas, o líder deve agir como um facilitador, promovendo diálogos abertos e estimulando a cooperação entre as partes envolvidas. Esse processo não só soluciona o conflito, mas também fortalece a coesão da equipa e contribui para a criação de um ambiente organizacional mais coeso.

## **2.6. Estratégias de liderança para prevenir e mitigar conflitos**

A prevenção e mitigação de conflitos organizacionais exigem que os líderes adotem uma abordagem estratégica e proativa. Segundo Chiavenato (2020), líderes eficazes devem ser capazes de identificar os sinais precoces de tensões e tomar ações corretivas antes que se transformem em conflitos significativos. Esta perspectiva está em consonância com as teorias de liderança situacional, que defendem que o líder deve adaptar suas estratégias conforme a natureza e as circunstâncias do conflito (Hersey & Blanchard, 1982). Ao fazer isso, ele não apenas resolve disputas, mas prepara o terreno para a criação de um ambiente colaborativo e harmonioso.

No entanto, Sobral e Capucho (2019) destacam que, embora as estratégias preventivas sejam essenciais, elas devem ser apoiadas por uma comunicação clara e assertiva, elementos cruciais para evitar mal-entendidos que possam resultar em conflitos. Grube e Trevelin (2019) complementam esse ponto, enfatizando que a inteligência emocional na liderança é um factor determinante para a resolução eficaz de conflitos. Um líder com alta inteligência emocional consegue gerir suas próprias emoções e compreender as dos outros, criando um ambiente mais empático e colaborativo, capaz de transformar situações tensas em oportunidades de crescimento organizacional.

Por outro lado, a teoria de negociação de Fisher, Ury e Patton (2011) oferece uma abordagem pragmática, sugerindo que os líderes devem adotar estratégias de negociação integrativa, onde ambas as partes buscam soluções mutuamente benéficas, ao invés de uma abordagem distributiva, que se foca em um "vencedor" e "perdedor". Esta prática é alinhada com o conceito de liderança transformacional, que busca envolver todos os membros da organização na tomada de decisões, promovendo um sentimento de pertencimento e compromisso com os objectivos comuns (Bass, 1990).

Em ambientes organizacionais de grande complexidade, como empresas públicas, a hierarquia e os procedimentos formais podem, por vezes, agravar os conflitos (Borges & Mendes, 2014). Nesse sentido, a liderança deve ser capaz de conciliar autoridade com práticas de diálogo, buscando um equilíbrio entre o cumprimento das normas e a promoção de relacionamentos interpessoais saudáveis. Essa abordagem vai ao encontro da ideia de Chiavenato (2020), que propõe que a eficácia da liderança depende não só da capacidade de gerir recursos, mas também da habilidade em mediar conflitos, especialmente em contextos de divergência de interesses.

A literatura evidencia que a liderança eficaz na gestão de conflitos depende de uma compreensão estratégica das causas dos conflitos e da flexibilidade na escolha das estratégias de intervenção. Embora a maioria dos autores concorde sobre a importância da comunicação e da inteligência emocional, há divergências quanto à ênfase entre autoritário e participativo. Autores como Fisher et al. (2011) sugerem um modelo colaborativo, enquanto Borges & Mendes (2014) advogam pela necessidade de uma liderança autoritária em momentos de crise. Assim, a liderança deve ser adaptativa, conciliando os desafios do ambiente com a flexibilidade necessária para lidar com os conflitos de maneira construtiva e equitativa.

### **2.6.1. Comunicação Clara e Transparente (refeito)**

A gestão de conflitos nas organizações depende fortemente da atuação da liderança, que é responsável pela identificação e resolução das divergências. Líderes competentes entendem as dinâmicas internas da equipa e aplicam estratégias que transformam os conflitos em momentos de aprendizado, melhoria dos processos e estímulo à inovação (Antunes, 2021).

Além das competências individuais do líder, o contexto organizacional também desempenha um papel crucial na capacidade de gestão de conflitos. O Relatório Nacional do Desenvolvimento Humano da ONU (2012) destaca que a qualidade da liderança está intimamente ligada ao desenvolvimento de políticas organizacionais que favorecem a resolução pacífica de divergências. Nesse sentido, as organizações devem investir na capacitação de seus gestores, para que estes possam desempenhar um papel proativo na mediação dos conflitos.

Assim, o papel da liderança na gestão de conflitos transcende a simples resolução de disputas. Um líder competente deve atuar de forma proativa, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso, incentivando a comunicação eficaz e utilizando estratégias emocionais e

negociais para transformar desafios em oportunidades de crescimento organizacional (Chiavenato, 2016).

A liderança assume um papel central na gestão de conflitos organizacionais, sendo entendida como um processo dinâmico de influência, orientado para a mobilização das pessoas em torno de objetivos comuns. O líder eficaz não se limita a exercer autoridade formal, mas atua como facilitador das relações interpessoais, promovendo a cooperação, a comunicação e a resolução construtiva de divergências. Neste contexto, a liderança está intrinsecamente ligada à capacidade de compreender o comportamento humano e de adaptar os estilos de liderança às diversas situações organizacionais, especialmente em cenários caracterizados pela pressão, diversidade de interesses e complexidade estrutural (Almeida, 2019).

Do ponto de vista das competências de liderança, vários autores sublinham que o gestor contemporâneo deve integrar competências técnicas e comportamentais. A capacidade de liderar pessoas, gerir conflitos e promover ambientes de trabalho saudáveis é hoje considerada tão relevante quanto o domínio técnico das funções. Estudos demonstram que líderes com competências relacionais desenvolvidas tendem a obter melhores resultados na gestão de conflitos, promovendo a confiança, o compromisso organizacional e a eficácia das equipas (Almeida, 2020).

No contexto organizacional, particularmente em instituições públicas e de grande dimensão, a liderança enfrenta desafios acrescidos, exigindo uma atuação equilibrada entre o cumprimento de normas, a gestão de pessoas e a resposta às exigências institucionais. A administração pública, pela sua natureza hierárquica e regulada, tende a potenciar situações de conflito, tornando essencial a adoção de práticas de liderança que conciliem autoridade, diálogo e sensibilidade às dinâmicas humanas. Assim, a liderança eficaz revela-se determinante para assegurar a estabilidade organizacional e a qualidade das relações laborais (Chiavenato, 2020).

No contexto organizacional, os líderes devem adotar estratégias de comunicação eficazes para evitar mal-entendidos e minimizar desgastes nas relações interpessoais. Segundo Priet e Wilson (2021), a comunicação clara e transparente é um dos pilares essenciais para a gestão de conflitos, pois permite que os envolvidos expressem suas preocupações de maneira construtiva, facilitando a busca por soluções consensuais.

Além disso, investigações recentes têm demonstrado a relação entre liderança, gestão de conflitos e riscos psicossociais no trabalho. A forma como os líderes lidam com os conflitos pode contribuir para a redução ou agravamento de factores como stress, sobrecarga emocional e desgaste profissional. A ausência de práticas estruturadas de liderança e de gestão de conflitos pode expor os trabalhadores a riscos psicossociais significativos, reforçando a necessidade de

líderes preparados para intervir de forma preventiva e promotora do bem-estar organizacional (Claudino, Pinote & Manzano, 2024).

Por fim, estudos académicos no campo da formação avançada em gestão e liderança reforçam que a eficácia das equipas está fortemente associada à qualidade da liderança exercida. A capacidade de gerir conflitos de forma construtiva é uma competência-chave para líderes em diferentes contextos organizacionais, contribuindo para a coesão das equipas, a melhoria do desempenho e a sustentabilidade das organizações. A liderança, portanto, revela-se um factor estratégico na promoção de ambientes de trabalho mais equilibrados, colaborativos e resilientes (Antunes, 2021).

Outro aspeto relevante é o papel do líder na negociação de interesses divergentes. McIntyre (2017) destaca que um gestor deve atuar como facilitador, promovendo diálogos abertos e incentivando a colaboração entre as partes envolvidas no conflito. Dessa forma, os líderes não apenas solucionam as disputas, mas também fortalecem o senso de equipa e promovem um ambiente organizacional mais coeso.

### **2.6.2. Promoção de um Ambiente de Respeito e Cooperação**

Uma das formas mais eficazes de evitar conflitos no ambiente organizacional é cultivar uma cultura baseada no respeito e na cooperação. Segundo Almeida (2020), um líder deve incentivar valores como empatia, reconhecimento e colaboração entre os colaboradores, tornando o ambiente de trabalho mais inclusivo e harmonioso. A presença desses valores é fundamental para a construção de relações interpessoais saudáveis, reduzindo assim as tensões que podem surgir devido a divergências de opinião ou competição interna.

Para alcançar essa meta, é essencial que os gestores promovam dinâmicas de grupo e incentivem a cooperação interdepartamental, assim como atividades que reforcem o espírito de equipa. Chiavenato (2016) destaca que ações como workshops de integração, programas de mentoria e formações em inteligência emocional podem ser ferramentas poderosas para reforçar a importância da cooperação dentro da organização. Esses programas são vitais para o desenvolvimento de competências emocionais que fomentam a colaboração e minimizam o impacto dos conflitos.

Além disso, Marques (2017) salienta que a criação de um ambiente de trabalho pautado na colaboração reduz a competitividade prejudicial, substituindo-a por um senso de propósito

coletivo. Esta mudança de foco não só favorece a produtividade, mas também facilita a resolução de disputas antes que elas se agravem.

Outro factor importante na construção de um ambiente respeitoso é o incentivo à diversidade e inclusão. Segundo Giddens et al. (2020), empresas que promovem a equidade no tratamento dos colaboradores, respeitando as diferenças culturais, sociais e individuais, tendem a apresentar menos conflitos e um maior engajamento por parte de suas equipas. O reconhecimento das particularidades e competências de cada colaborador favorece a construção de um clima organizacional positivo, além de estimular a troca de conhecimentos entre profissionais com diferentes perfis.

Adicionalmente, Adair (2018) destaca que um ambiente de respeito permite que os colaboradores expressem suas opiniões sem medo de represálias, o que facilita a resolução pacífica de desentendimentos. A implementação de mecanismos de comunicação interna, como ouvidorias, reuniões de alinhamento e mecanismos formais de feedback, assegura que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados. Estes canais de comunicação institucionalizados são cruciais para criar uma atmosfera de confiança e respeito, essenciais à gestão eficaz de conflitos (Rego & Cunha, 2018).

Por fim, as organizações que incentivam o respeito e a cooperação constroem relações de trabalho mais sólidas e produtivas. Lourenço (2020) salienta que a liderança tem um papel fundamental na criação deste ambiente, pois a postura dos gestores influencia diretamente a forma como os colaboradores interagem entre si. Estratégias como o reconhecimento de boas práticas, a valorização do trabalho em equipa e a resolução proativa de desentendimentos são essenciais para fortalecer a cultura organizacional e garantir um ambiente mais harmonioso e eficiente.

### **2.6.3. Identificação Precoce de Sinais de Conflito**

Líderes experientes conseguem identificar os primeiros sinais de tensão dentro da equipa e atuar antes que os conflitos se agravem. Segundo Chiavenato (2016), o gestor deve estar atento a mudanças no comportamento dos colaboradores, como isolamento, queda no desempenho, desmotivação, aumento de reclamações ou alterações no padrão de comunicação, pois esses sinais podem indicar problemas emergentes. Monitorizar esses sinais permite uma intervenção rápida e eficaz, prevenindo escaladas desnecessárias que possam comprometer o clima organizacional.

Adair (2018) enfatiza que a falta de atenção a pequenos atritos pode resultar em conflitos maiores, afetando a produtividade e o relacionamento interpessoal. Para evitar esse cenário, o

gestor deve adotar uma abordagem proativa, mantendo um canal de comunicação aberto com a sua equipa, garantindo que as tensões sejam abordadas de maneira construtiva e que o ambiente de trabalho se mantenha colaborativo.

Dimas, Lourenço e Miguez (2021) salientam que ferramentas como reuniões individuais, pesquisas anónimas e avaliações periódicas do clima organizacional são eficazes para identificar problemas subjacentes antes que se tornem mais complexos. Além disso, a análise de feedbacks fornecidos pelos colaboradores pode ajudar os gestores a compreender melhor as dinâmicas do grupo, antecipando fontes de conflito e ajustando as práticas de liderança.

O uso da escuta ativa também desempenha um papel fundamental na identificação precoce de conflitos. Segundo Goleman (2017), líderes que demonstram empatia e sabem ouvir os seus colaboradores conseguem perceber mudanças subtis emocionais e comportamentais que podem indicar insatisfações ou tensões latentes. Dessa forma, é possível intervir de forma adequada, promovendo o diálogo e encontrando soluções antes que os problemas se intensifiquem.

Ribeiro (2019) também destaca que ferramentas como reuniões individuais, pesquisas anónimas e avaliações periódicas do clima organizacional são estratégias eficazes para detectar problemas antes que se tornem graves. A análise dos feedbacks dos colaboradores permite que os gestores compreendam melhor as dinâmicas da equipa e identifiquem potenciais fontes de conflito, podendo agir de forma antecipada para minimizar tensões.

Leite et al. (2023) salientam que líderes com competências emocionais desenvolvidas, nomeadamente empatia e autoregulação, conseguem reconhecer alterações subtis nos comportamentos e estados emocionais dos colaboradores. Isso permite uma intervenção atempada, evitando que as tensões se intensifiquem e resultem em conflitos disfuncionais. A liderança emocionalmente inteligente favorece, assim, o diálogo construtivo e a prevenção de conflitos latentes.

Além disso, Cunha et al. (2022) destacam que o reconhecimento e a valorização das diferenças individuais no seio das equipas constituem factores essenciais para a prevenção de conflitos organizacionais. A promoção de um ambiente baseado no respeito mútuo e na aceitação da diversidade contribui para reduzir incompatibilidades interpessoais e fortalecer relações de confiança. Assim, líderes que investem na compreensão das dinâmicas humanas e no desenvolvimento de relações colaborativas estão mais preparados para antecipar e gerir conflitos de forma eficaz.

#### **2.6.4. Estímulo à Inteligência Emocional**

A inteligência emocional é um atributo fundamental para a liderança eficaz na gestão de conflitos. Segundo Chiavenato (2020), líderes emocionalmente inteligentes conseguem lidar com tensões sem reagir impulsivamente, mantendo o equilíbrio e promovendo soluções construtivas. Esta habilidade permite que os gestores enfrentem situações adversas com clareza e assertividade, evitando que emoções negativas comprometam a tomada de decisões.

O desenvolvimento da inteligência emocional no ambiente organizacional envolve cinco pilares principais: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. A autoconsciência permite que o líder reconheça as suas emoções e compreenda como estas afetam o seu comportamento e decisões. Já a autorregulação ajuda a controlar as reações impulsivas, reduzindo a probabilidade de respostas precipitadas em situações de conflito (Goleman, 1995).

A motivação e a empatia são fundamentais para que o líder mantenha uma postura proativa na resolução de desafios e compreenda as emoções e necessidades dos colaboradores. Líderes que demonstram empatia, ouvindo ativamente e mostrando interesse genuíno pelo bem-estar da equipa, fortalecem a confiança e promovem um clima organizacional positivo (Oliveira, 2021).

Por fim, a inteligência emocional contribui não apenas para a resolução de conflitos, mas também para o fortalecimento da cultura organizacional, consolidando relações mais saudáveis e produtivas. Investir no desenvolvimento dessa competência entre líderes e equipas torna-se, portanto, um diferencial estratégico para alcançar excelência na gestão de pessoas e resultados sustentáveis (Oliveira, 2021).

#### **2.6.5. Definição de Normas e Regras Claras**

A ausência de normas e regras bem definidas pode gerar conflitos relacionados ao poder, responsabilidades e direitos dentro da organização. Segundo Sobral e Capucho (2019), a criação de diretrizes claras e objetivas contribui significativamente para a redução de incertezas, minimizando disputas internas e promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso. As normas bem estabelecidas não apenas estabelecem expectativas, mas também proporcionam um ponto de referência para a resolução de disputas, prevenindo mal-entendidos e tensões entre os membros da equipa.

Além disso, Soares (2021) ressalta que a definição de normas eficazes deve ser acompanhada de uma comunicação assertiva e acessível, garantindo que todos compreendam as diretrizes estabelecidas. A comunicação transparente das regras é um dos pilares essenciais

para a eficácia organizacional, em vez que assegura que todos os colaboradores estejam alinhados com as expectativas e obrigações, reduzindo o risco de percepções de arbitrariedade na aplicação das normas. A falta de clareza ou a aplicação inconsistente das regras pode gerar insatisfação e desmotivação entre os colaboradores, comprometendo o ambiente organizacional e a motivação dos trabalhadores.

Outro ponto relevante é o envolvimento dos líderes na aplicação e no cumprimento das normas organizacionais. Segundo Soares e Baptista (2021), a liderança situacional desempenha um papel crucial na gestão de dilemas e conflitos dentro das empresas, pois adapta as regras às diferentes necessidades e perfis dos colaboradores, sem comprometer a equidade e a coerência organizacional. Este conceito de liderança adaptativa é essencial em organizações com diversidade de funções e objectivos, como as empresas públicas ou aquelas com estruturas mais complexas. A liderança situacional permite que o gestor seja flexível na abordagem às normas, ajustando a aplicação das regras conforme o contexto específico de cada situação, sem perder de vista a necessidade de garantir justiça e consistência.

#### **2.6.6. Incentivo à Resolução Colaborativa de Conflitos**

A capacitação contínua dos colaboradores é um dos pilares fundamentais para a construção de um ambiente organizacional harmônico e produtivo. Uma equipa bem treinada em habilidades interpessoais e gestão de conflitos tem maior capacidade de prevenir desentendimentos e lidar com desafios internos de maneira construtiva.

Segundo Adair (2018), líderes eficazes devem promover formações periódicas sobre comunicação eficaz, trabalho em equipa e resolução de conflitos, pois essas habilidades são essenciais para fortalecer a cooperação e minimizar tensões no ambiente de trabalho.

O desenvolvimento de competências interpessoais permite que os colaboradores compreendam melhor as dinâmicas das relações profissionais e aprendam a gerir situações adversas sem recorrer a atitudes impulsivas. Sobral e Capucho (2019) destacam que a falta de preparo para lidar com conflitos pode gerar desgastes emocionais, comprometer a produtividade e impactar negativamente a cultura organizacional. Por isso, as formações voltadas para a escuta ativa, empatia e negociação são essenciais para promover um clima organizacional mais saudável.

Além disso, a capacitação deve incluir aspetos específicos da mediação de conflitos. Conforme Cunha & Leitão (2011), colaboradores que possuem conhecimento sobre técnicas de mediação conseguem atuar como facilitadores dentro das equipas, reduzindo a necessidade de

intervenções hierárquicas e promovendo soluções autônomas e colaborativas. A implementação de programas internos de mediação pode ser uma estratégia eficaz para incentivar a resolução de problemas de forma equilibrada, evitando que pequenos desentendimentos se tornem obstáculos para o desempenho organizacional.

Outro aspecto relevante é o desenvolvimento da inteligência emocional no ambiente corporativo. Leite et al. (2023) enfatizam que, ao compreender e gerir suas próprias emoções, os profissionais estão mais preparados para lidar com o comportamento dos colegas de trabalho e evitar reacções impulsivas em situações de tensão. Para isso, formações voltadas para o autoconhecimento e o controle emocional são fundamentais, pois ajudam a transformar potenciais conflitos em oportunidades de aprendizado e crescimento.

A liderança também desempenha um papel essencial no processo de capacitação. Oliveira (2021) destaca que líderes bem preparados não apenas incentivam a participação dos colaboradores em programas de desenvolvimento, mas também servem como exemplo na aplicação dos conceitos aprendidos. Quando os gestores demonstram habilidades eficazes de comunicação, mediação e resolução de conflitos, os funcionários tendem a replicar esses comportamentos, promovendo uma cultura organizacional mais equilibrada e colaborativa.

A liderança também desempenha um papel essencial no processo de capacitação. De acordo com Soares e Baptista (2021), líderes bem preparados não apenas incentivam a participação dos colaboradores em programas de desenvolvimento, mas também servem como exemplo na aplicação dos conceitos aprendidos. Quando os gestores demonstram habilidades eficazes de comunicação, mediação e resolução de conflitos, os funcionários tendem a replicar esses comportamentos, promovendo uma cultura organizacional mais equilibrada e colaborativa.

Por fim, investir na capacitação e no desenvolvimento contínuo da equipa não apenas contribui para a redução de conflitos, mas também fortalece o engajamento dos colaboradores e melhora a produtividade da organização. Empresas que valorizam o aprimoramento das habilidades interpessoais de seus funcionários criam um ambiente mais dinâmico e inovador, onde os desafios são enfrentados com maturidade e espírito de equipa. Dessa forma, a gestão de conflitos deixa de ser apenas uma estratégia corretiva e se torna um diferencial competitivo para a organização.

### **2.6.7. Capacitação e Desenvolvimento da Equipa**

A capacitação contínua dos colaboradores é um dos pilares fundamentais para a construção de um ambiente organizacional harmónico e produtivo. Uma equipa bem treinada em habilidades interpessoais e gestão de conflitos tem maior capacidade de prevenir desentendimentos e lidar com desafios internos de maneira construtiva. Como refere Adair (2018), líderes eficazes devem promover formações periódicas sobre comunicação eficaz, trabalho em equipa e resolução de conflitos, pois essas competências são essenciais para fortalecer a cooperação e minimizar tensões no ambiente de trabalho.

O desenvolvimento de competências interpessoais permite que os colaboradores compreendam melhor as dinâmicas das relações profissionais e aprendam a gerir situações adversas sem recorrer a atitudes impulsivas. Sobral e Capucho (2019) destacam que a falta de preparação para lidar com conflitos pode gerar desgastes emocionais, comprometer a produtividade e impactar negativamente a cultura organizacional. Portanto, formações voltadas para a escuta ativa, empatia e negociação são essenciais para promover um clima organizacional mais saudável e colaborativo.

Além disso, a capacitação deve incluir aspetos específicos da mediação de conflitos. Conforme Cunha e Leitão (2011), colaboradores que possuem conhecimento sobre técnicas de mediação conseguem atuar como facilitadores dentro das equipas, reduzindo a necessidade de intervenções hierárquicas e promovendo soluções autônomas e colaborativas. A implementação de programas internos de mediação pode ser uma estratégia eficaz para incentivar a resolução de problemas de forma equilibrada, evitando que pequenos desentendimentos se tornem obstáculos para o desempenho organizacional.

Outro aspeto relevante é o desenvolvimento da inteligência emocional no ambiente corporativo. Leite et al. (2023) enfatizam que, ao compreender e gerir as suas próprias emoções, os profissionais estão mais preparados para lidar com o comportamento dos colegas de trabalho e evitar reacções impulsivas em situações de tensão. Para isso, formações voltadas para o autoconhecimento e o controlo emocional são fundamentais, pois ajudam a transformar potenciais conflitos em oportunidades de aprendizagem e crescimento.

A liderança também desempenha um papel essencial no processo de capacitação. Oliveira (2021) destaca que líderes bem preparados não apenas incentivam a participação dos colaboradores em programas de desenvolvimento, mas também servem como exemplo na aplicação dos conceitos aprendidos. Quando os gestores demonstram habilidades eficazes de

comunicação, mediação e resolução de conflitos, os colaboradores tendem a replicar esses comportamentos, promovendo uma cultura organizacional mais equilibrada e colaborativa.

Por fim, investir na capacitação e no desenvolvimento contínuo da equipa não apenas contribui para a redução de conflitos, mas também fortalece o engajamento dos colaboradores e melhora a produtividade da organização. Empresas que valorizam o aperfeiçoamento das habilidades interpessoais de seus funcionários criam um ambiente mais dinâmico e inovador, onde os desafios são enfrentados com maturidade e espírito de equipa. Dessa forma, a gestão de conflitos deixa de ser apenas uma estratégia corretiva e se torna um diferencial competitivo para a organização.

### **2.6.8. Feedback Contínuo e Reconhecimento de Contribuições**

Conflitos no ambiente organizacional podem surgir quando os colaboradores se sentem desvalorizados, ignorados ou sem uma compreensão clara de seu desempenho e impacto dentro da equipa. Segundo Almeida (2020), um líder eficaz deve garantir que todos os membros da equipa recebam feedback contínuo e tenham suas contribuições devidamente reconhecidas. Esse processo não apenas melhora a performance individual, mas também fortalece a coesão e o engajamento dos colaboradores, reduzindo possíveis atritos por insatisfação ou sensação de injustiça.

O feedback contínuo deve ser estruturado de forma construtiva, proporcionando aos colaboradores informações claras sobre seus pontos fortes e as áreas que precisam ser desenvolvidas. De acordo com Sobral e Capucho (2019), um ambiente de comunicação aberta e transparente favorece o aprendizado e evita que falhas ou expectativas desalinhadas se transformem em desentendimentos internos. Para isso, os líderes devem adotar abordagens que incentivem o crescimento profissional, utilizando feedbacks não apenas para corrigir erros, mas também para reconhecer esforços e incentivar melhorias.

A criação de uma cultura de feedback contínuo também envolve a escuta ativa dos colaboradores. Segundo Soares (2021), os líderes devem estar atentos às preocupações e sugestões dos colaboradores, promovendo diálogos regulares sobre expectativas e desafios enfrentados no dia a dia. Dessa forma, os profissionais se sentem mais incluídos nas decisões organizacionais e compreendem melhor seu papel dentro da equipa, o que contribui para um clima organizacional mais equilibrado.

Por fim, Soares e Baptista (2021) ressaltam que a implementação de práticas estruturadas de feedback, aliadas a um sistema de reconhecimento eficiente, não apenas reduz

a incidência de conflitos por insatisfação, mas também fortalece a cultura de valorização e desenvolvimento contínuo. Empresas que priorizam essas iniciativas criam ambientes de trabalho mais saudáveis, onde a comunicação é fluida, os colaboradores se sentem motivados e os desafios são enfrentados com maior harmonia e cooperação.

- **Cultura organizacional e seu impacto na resolução de conflitos**

A análise da cultura organizacional no contexto da gestão de conflitos demonstra um factor fundamental para o sucesso da resolução dos mesmos. A revisão teórica sobre o tema revela que, quando a cultura organizacional favorece a transparência e o diálogo, a gestão de conflitos se torna não apenas mais eficaz, mas também mais sustentável, criando um ambiente de trabalho saudável e cooperativo (Oliveira, 2021). A comparação entre culturas abertas à participação e culturas hierárquicas reforça a ideia de que modelos colaborativos são mais eficazes na resolução de conflitos, como evidenciado em diferentes estudos, como os de Cunha et al. (2022) e Schein (2017).

Entretanto, um aspeto importante a ser aprofundado na literatura é a transição cultural em organizações com estruturas tradicionalmente rígidas, como é o caso da Sonangol. A implementação de práticas de mediação e negociação requer uma mudança cultural gradual, que, muitas vezes, esbarra na resistência dos colaboradores e líderes acostumados a uma abordagem mais autoritária. Seria interessante aprofundar as dinâmicas dessa transição e investigar como os gestores da Sonangol podem influenciar positivamente essa mudança cultural, promovendo um clima organizacional mais colaborativo e aberto à inovação.

Segundo Figueiredo (2012), uma cultura organizacional bem estruturada pode servir como um mecanismo preventivo contra conflitos, pois estabelece diretrizes claras sobre comunicação, respeito mútuo e processos decisórios. Quando a cultura organizacional enfatiza a comunicação eficaz e aberta, os colaboradores sentem-se mais à vontade para expressar suas preocupações e discutir divergências antes que estas se transformem em problemas maiores. Essa abordagem também facilita o desenvolvimento de um ambiente de confiança, no qual os funcionários podem compartilhar suas opiniões sem receio de represálias.

Rahim & Bonoma (2012) sugerem que organizações com culturas mais flexíveis e inovadoras tendem a apresentar estratégias de resolução de conflitos mais eficazes. Em ambientes onde a cultura incentiva a autonomia, a criatividade e a cooperação, os conflitos são

vistos como oportunidades de aprendizado e melhoria contínua. A capacidade de adaptação da organização permite que os líderes adotem abordagens proativas na resolução de conflitos, garantindo que os desafios sejam tratados com inovação e visão estratégica. Já em organizações com culturas mais rígidas e hierárquicas, os conflitos podem ser intensificados pela falta de abertura ao diálogo e pela centralização excessiva da tomada de decisões, resultando em um ambiente de trabalho marcado por tensões e resistência à mudança.

Ribeiro, Almeida & Santos (2017) destacam que o alinhamento da cultura organizacional com estratégias de gestão de conflitos pode minimizar impactos negativos e promover um clima organizacional positivo. Quando os líderes reforçam valores como empatia, escuta ativa e negociação justa, os conflitos deixam de ser ameaças e passam a ser encarados como elementos que impulsionam a inovação e o crescimento organizacional. Uma cultura organizacional forte também encoraja os colaboradores a adotarem comportamentos colaborativos, promovendo soluções mais equilibradas e duradouras para os desafios enfrentados no ambiente de trabalho.

Além disso, Sobral & Capucho (2019) afirmam que organizações que cultivam uma cultura baseada no respeito mútuo e na valorização das diferenças tendem a experimentar menos conflitos destrutivos. O incentivo à diversidade e à inclusão fortalece a cooperação entre os colaboradores, tornando as interações mais harmoniosas e produtivas. Quando os funcionários sentem que suas vozes são ouvidas e que suas contribuições são valorizadas, há um aumento significativo no engajamento e na satisfação no trabalho, factores que impactam diretamente a produtividade e a qualidade do ambiente organizacional.

Outro aspeto relevante da cultura organizacional é a forma como ela molda as expectativas e normas de comportamento dentro da empresa. Em organizações onde há uma cultura de feedback contínuo e reconhecimento do esforço individual e coletivo, há menos espaço para ressentimentos e desentendimentos prolongados. A existência de políticas claras para a mediação e resolução de conflitos também reforça a confiança dos colaboradores na liderança, criando um ambiente de segurança psicológica.

A cultura organizacional exerce um papel determinante na forma como os conflitos são percebidos, geridos e resolvidos no interior das organizações. Entendida como o conjunto de valores, normas, crenças, práticas e significados partilhados pelos seus membros, a cultura organizacional orienta comportamentos individuais e coletivos, influenciando diretamente as atitudes dos colaboradores perante situações de divergência e tensão no ambiente de trabalho

(Oliveira, 2021). Assim, a maneira como uma organização lida com os conflitos reflete, em grande medida, os padrões culturais predominantes.

Organizações cuja cultura valoriza o diálogo, a transparência e a participação tendem a tratar os conflitos como fenômenos naturais e potencialmente construtivos, promovendo abordagens baseadas na negociação, escuta ativa e cooperação. Nesses contextos, os conflitos são tratados de forma aberta, permitindo a identificação das suas causas e a construção de soluções consensuais. Em contrapartida, culturas organizacionais caracterizadas pela rigidez hierárquica, centralização do poder e aversão ao erro tendem a reprimir ou ignorar os conflitos, favorecendo estratégias de evitamento ou imposição, que frequentemente agravam as tensões existentes (Schein, 2017).

No setor público, a influência da cultura organizacional na gestão de conflitos assume uma relevância especial, dado que essas organizações frequentemente apresentam estruturas formais, normas rígidas e uma forte valorização da autoridade hierárquica. Nesse contexto, os conflitos são muitas vezes vistos como ameaças à ordem institucional, o que dificulta a sua abordagem construtiva. Cunha e Rego (2015) destacam que culturas organizacionais excessivamente burocráticas tendem a limitar a autonomia dos líderes e a inibir práticas participativas essenciais para a resolução eficaz de conflitos.

No caso da Sonangol, enquanto empresa pública de grande dimensão e importância estratégica, os dados do estudo indicam que a cultura organizacional ainda privilegia a estabilidade, o cumprimento de procedimentos e a obediência hierárquica. Esta orientação cultural influencia diretamente a forma como os conflitos laborais são tratados, muitas vezes conduzindo ao seu adiamento ou silenciamento, em vez da resolução ativa. A ausência de uma cultura institucional voltada para a mediação e o diálogo contribui para a perpetuação de conflitos latentes e o desgaste das relações entre líderes e colaboradores.

A cultura organizacional também impacta diretamente a atuação da liderança, em vez que condiciona os estilos de gestão adotados. Líderes inseridos em culturas fechadas à participação tendem a adotar práticas autoritárias, enquanto culturas mais colaborativas incentivam estilos de liderança transformacional e inclusiva. Nesse sentido, a transformação na maneira de lidar com os conflitos passa, inevitavelmente, por uma mudança cultural que valorize a comunicação aberta, o respeito mútuo e a aprendizagem organizacional (Cunha et al., 2022).

Em síntese, a cultura organizacional constitui um elemento central na resolução de conflitos, podendo atuar como facilitadora ou obstáculo às práticas de mediação e negociação. Para que os conflitos sejam geridos de maneira construtiva, é essencial promover uma cultura

organizacional que reconheça o conflito como parte integrante da dinâmica da organização e que incentive abordagens baseadas no diálogo, na justiça e na cooperação. Tal mudança é particularmente relevante no contexto da Sonangol, onde consolidar uma cultura voltada para a gestão positiva dos conflitos pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional e o desempenho institucional.

## **2.7. Súmula da Revisão da Literatura**

A revisão da literatura permitiu evidenciar que a liderança e os conflitos organizacionais são fenómenos interdependentes, especialmente em contextos organizacionais complexos, como as empresas públicas do setor petrolífero. Autores clássicos e contemporâneos convergem ao afirmar que a forma como os líderes influenciam, comunicam e tomam decisões condiciona diretamente a emergência, a interpretação e a resolução dos conflitos no ambiente de trabalho (Leite et al., 2023).

A literatura internacional tem vindo a reforçar a relação entre liderança, gestão de conflitos e desempenho organizacional, especialmente em sectores estratégicos como o energético. Estudo de Al-Dhuhouri et al. (2020) demonstra que líderes eficazes, com inteligência emocional, gerem os conflitos de forma construtiva, transformando-os em factores de coesão e desempenho. Isto é particularmente relevante em empresas petrolíferas, onde a alta pressão e interdependência entre equipas tornam a gestão emocional dos líderes essencial para evitar o agravamento de conflitos funcionais e disfuncionais.

A articulação entre liderança e gestão de conflitos em organizações africanas, especialmente no setor petrolífero, exige uma análise contextualizada. Heavey e Simsek (2017) destacam que, em organizações africanas e empresas estatais, as dinâmicas de comunicação e a centralização decisória podem intensificar os conflitos estruturais. Este modelo teórico permite perceber como os sistemas de comunicação frágeis podem contribuir para a escalada dos conflitos, especialmente quando a liderança não é distribuída. O estudo de casos nesses contextos é fundamental para entender as realidades específicas, longe de modelos ocidentais genéricos.

A abordagem teórica de inteligência emocional na liderança também foi enfatizada como essencial para a gestão eficaz dos conflitos. Goleman (1998) aponta que líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes de reconhecer as suas emoções e as dos seus subordinados, facilitando a mediação de conflitos. Isto é corroborado por Leite et al. (2023), que argumentam que a resiliência promovida por líderes emocionalmente preparados melhora

o ambiente organizacional, tornando-o mais saudável e produtivo. Estudos como os de Claudino, Pinote e Manzano (2024) também ressaltam como o estilo de liderança adotado pode influenciar significativamente o bem-estar e desempenho dos profissionais, especialmente em contextos de alta pressão.

Em suma, a literatura mostra que os estilos de liderança mais participativos e orientados para as relações interpessoais favorecem uma gestão construtiva dos conflitos. A liderança transformacional e democrática, como proposta por Lewin et al. (1939), reduz a frequência dos conflitos, ao promover o diálogo e a participação dos colaboradores. No contexto contemporâneo, o líder é mais do que um gestor de processos; ele é um mediador e facilitador das relações interpessoais, essencial para a criação de um ambiente organizacional saudável, resiliente e produtivo.

Finalmente, os estudos sobre os conflitos no ambiente de trabalho destacam que, longe de serem elementos negativos, os conflitos podem ser catalisadores de inovação e amadurecimento organizacional quando geridos correctamente. A literatura evidencia que, em ambientes de alta pressão, como o setor petrolífero, o papel da liderança é crucial para a transformação desses conflitos em oportunidades de crescimento colectivo.

Por fim, Ganhão (2022) oferece uma perspectiva contemporânea ao analisar a interferência do conflito trabalho-família na performance dos colaboradores em regime de teletrabalho. O estudo demonstra que o engajamento, mediado pela liderança, é um factor protetor importante. Quando o líder reconhece os desafios da conciliação entre esferas pessoais e profissionais, adota uma postura empática e flexibiliza metas e horários, o impacto negativo dos conflitos tende a ser mitigado.

A cultura organizacional exerce uma influência profunda sobre a forma como os conflitos se manifestam e são geridos no ambiente de trabalho. Para além de um conjunto de normas e valores declarados, trata-se de um sistema dinâmico que condiciona o comportamento dos colaboradores, moldando as suas perceções, atitudes e respostas perante situações de tensão.

Fazenda (2022) destaca que, em contextos organizacionais complexos, como nas instituições escolares que estudou, a cultura é uma variável determinante na eficácia da liderança na resolução de conflitos. O autor aponta que a liderança precisa estar consciente das características culturais da organização para agir de forma coerente e assertiva, respeitando as práticas institucionais, mas também promovendo mudanças quando necessário.

A experiência da Sonangol, enquanto organização de grande porte, evidencia esse desafio. A diversidade técnica e hierárquica, aliada à variedade de origens culturais dos seus

profissionais, pode tanto favorecer o enriquecimento das práticas organizacionais como provocar atritos interpessoais e interdepartamentais. Nesses casos, é fundamental que a liderança atue como mediadora entre culturas, promovendo uma identidade organizacional comum sem sufocar a diversidade.

Nesse sentido, de Amorim, Maia e Santos (2023) sublinham a importância da sensibilidade cultural e das competências relacionais na gestão de equipas. Para os autores, um dos maiores desafios da liderança contemporânea é alinhar as expectativas individuais com os valores organizacionais, especialmente em contextos de pressão e mudança. Esse alinhamento reduz a incidência de conflitos disfuncionais e aumenta a coesão grupal.

Da Silva et al. (2022), ao analisarem os estilos de liderança no setor da moda, mostram que líderes que atuam com flexibilidade e abertura cultural tendem a manter ambientes mais colaborativos, mesmo em sectores com forte presença de vaidades e competição. Embora o setor seja distinto do petrolífero, a lógica subjacente aplica-se: onde há diversidade e múltiplos objectivos, o papel da cultura é central, e a liderança deve equilibrar tensões sem comprometer o desempenho.

Leite et al. (2023) associam a cultura organizacional ao desenvolvimento da inteligência emocional no local de trabalho. Na sua revisão, apontam que organizações que valorizam o diálogo, a empatia e a escuta ativa criam ambientes mais preparados para a prevenção e gestão de conflitos. Tais ambientes não surgem espontaneamente; são moldados pelas práticas e posicionamentos dos líderes, reforçando a ideia de Schein (1985) de que a liderança é a principal fonte de criação e transformação da cultura organizacional.

Em contextos exigentes, como os hospitais estudados por Claudino, Pinote e Manzano (2024), os factores psicossociais como pressão emocional e desgaste profissional são exacerbados por culturas organizacionais que negligenciam o bem-estar e o apoio interpessoal. Conflitos mal geridos tornam-se fontes de adoecimento e redução do desempenho.

Por fim, Ganhão (2022) e Antunes (2021) destacam a importância do engajamento dos colaboradores e da liderança participativa na construção de uma cultura de confiança. Ganhão defende que, mesmo no contexto de teletrabalho, o sentimento de pertencimento reduz o impacto dos conflitos trabalho-família, enquanto Antunes argumenta que equipas bem lideradas tendem a internalizar os valores organizacionais, resultando em menos conflitos e mais cooperação.

Por fim, Ganhão (2022) oferece uma visão contemporânea ao analisar a interferência do conflito trabalho-família na performance dos colaboradores em regime de teletrabalho. O estudo revela que o engajamento, mediado pela liderança, é um factor protetor importante.

Quando o líder reconhece os desafios da conciliação entre esferas pessoais e profissionais e actua de forma empática, flexibilizando metas e horários, o impacto negativo dos conflitos tende a ser mitigado.

A cultura organizacional tem uma influência profunda na forma como os conflitos se manifestam e são geridos no ambiente de trabalho. Mais do que um conjunto de normas e valores declarados, a cultura organiza a dinâmica das interações, moldando as percepções e atitudes dos colaboradores perante as tensões.

Fazenda (2022) destaca que, em contextos organizacionais complexos, como as instituições escolares que analisou, a cultura é uma variável determinante na eficácia da liderança na resolução de conflitos. A liderança deve estar consciente das características culturais da organização para agir de forma coerente e assertiva, respeitando as práticas institucionais, mas também promovendo mudanças quando necessário.

A experiência da Sonangol, enquanto organização de grande porte, ilustra bem esse desafio. A diversidade técnica e hierárquica, juntamente com a variedade cultural dos seus profissionais, pode tanto enriquecer as práticas organizacionais como gerar atritos interpessoais e interdepartamentais. Nesse contexto, é fundamental que a liderança atue como mediadora entre culturas, promovendo uma identidade organizacional comum sem suprimir a diversidade.

De acordo com de Amorim, Maia e Santos (2023), a gestão de equipas exige sensibilidade cultural e competências relacionais. Um dos maiores desafios da liderança contemporânea é alinhar as expectativas individuais com os valores organizacionais, especialmente em contextos de pressão e mudança. Esse alinhamento reduz a incidência de conflitos disfuncionais e aumenta a coesão grupal.

Da Silva et al. (2022), ao analisarem os estilos de liderança no sector da moda, mostram que líderes com uma abordagem comunicacional flexível e adaptada à diversidade dos perfis profissionais conseguem mitigar conflitos e fortalecer a identidade colectiva da organização. Apesar de o sector ser distinto, a lógica subjacente é aplicável: onde há diversidade e múltiplos objectivos, o papel da cultura é central, e a liderança deve saber equilibrar tensões sem comprometer o desempenho.

Leite et al. (2023) associam a cultura organizacional ao desenvolvimento da inteligência emocional no local de trabalho. A liderança emocionalmente inteligente é capaz de interpretar os sinais não verbais e os estados emocionais da equipa, intervindo de forma sensível e eficaz nas situações de tensão. A competência comunicacional emocionalmente inteligente é essencial para a criação de um ambiente organizacional saudável.

Nos contextos laborais exigentes, como os hospitais estudados por Claudino, Pinote e Manzano (2024), a falha na comunicação pode agravar os riscos psicossociais. Profissionais de saúde que não se sentem ouvidos ou compreendidos pelos seus superiores frequentemente apresentam sintomas de burnout, o que, por sua vez, pode ser tanto causa como consequência de conflitos mal resolvidos. A existência de canais comunicacionais funcionais e empáticos é, assim, uma barreira de proteção contra o agravamento desses riscos.

Ganhão (2022) acrescenta um factor importante ao associar a comunicação ao teletrabalho. A distância física impõe desafios adicionais à gestão de conflitos, tornando essencial o uso de ferramentas comunicacionais claras e consistentes. A ausência de contacto presencial exige uma comunicação proactiva e contínua por parte do líder, para manter o engajamento da equipa e minimizar mal-entendidos.

Antunes (2021) reforça que a comunicação deve ser vista como uma via de mão dupla, onde tanto líderes como liderados partilham responsabilidades no processo de construção de entendimento mútuo. Ele defende que a liderança eficaz promove uma cultura comunicacional aberta, permitindo que as divergências sejam expressas sem receio de represálias, transformando os conflitos em oportunidades de aprendizagem e inovação.

Em síntese, a comunicação organizacional, longe de ser um mero instrumento técnico, revela-se como uma competência estratégica e relacional, que influencia directamente a qualidade das interações interpessoais e a eficácia na resolução de conflitos. Os autores analisados convergem na ideia de que a liderança comunicacional é o fio condutor entre a prevenção e a gestão saudável das tensões dentro das organizações. Cabe, assim, aos líderes modernos aprimorar continuamente as suas habilidades comunicativas para cultivar ambientes profissionais mais harmoniosos, resilientes e produtivos.

A mediação e a negociação são processos essenciais para manter a harmonia e a produtividade nas organizações. Em contextos contemporâneos, onde a diversidade de perfis, valores e objectivos se acentua, os conflitos são quase inevitáveis. No entanto, mais do que uma ameaça, os conflitos podem ser oportunidades de crescimento e inovação quando bem geridos. A mediação e a negociação ganham destaque, principalmente quando apoiadas por lideranças sensíveis à complexidade das relações humanas.

De acordo com Fazenda (2022), no contexto das organizações escolares, a mediação é um dos maiores desafios da liderança, exigindo habilidades técnicas e interpessoais. O líder não só gere processos administrativos, mas também actua como um agente de transformação do clima organizacional. Para tal, é necessário que o líder esteja capacitado para ouvir activamente

os envolvidos, promover o diálogo e encontrar soluções que contemplem os interesses das partes, mesmo quando aparentemente antagónicos.

Assim, a mediação não deve ser encarada como um processo formal e burocrático, mas como uma prática quotidiana. De Amorim, Maia e Santos (2023) destacam que a liderança eficaz se constrói a partir de uma postura colaborativa e ética, na qual a negociação é constante e visa o equilíbrio entre os objectivos da organização e as necessidades dos colaboradores. Liderar equipas implica gerir conflitos de forma propositiva, garantindo que as divergências sejam tratadas com transparência e respeito.

Leite et al. (2023) sublinham a importância da resiliência e da inteligência emocional na liderança mediadora. A capacidade de reconhecer e gerir emoções é essencial para lidar com situações de tensão. Os autores sugerem que práticas organizacionais voltadas para o desenvolvimento dessas competências podem preparar melhor os líderes para actuarem como mediadores em contextos desafiantes.

Claudino, Pinote e Manzano (2024) alertam para os riscos psicossociais enfrentados pelos profissionais de saúde em ambientes hospitalares, onde os conflitos são frequentemente exacerbados por pressões internas e externas. Para estes autores, a mediação requer uma liderança que compreenda as especificidades do contexto e que ofereça apoio emocional e psicológico aos colaboradores envolvidos.

Ganhão (2022) e Antunes (2021) destacam a importância da mediação e da negociação ao abordarem o conflito trabalho-família. O primeiro sublinha que os conflitos extrapolam o espaço físico da organização e interagem com a vida pessoal dos trabalhadores. A liderança deve ser empática e promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores.

Por fim, Antunes (2021) reforça que a liderança deve ser integrada, com foco no fortalecimento dos laços de confiança e na promoção da cooperação. A mediação é mais eficaz quando ocorre em um ambiente organizacional saudável, com uma cultura de diálogo constante.

Dessa forma, observa-se que a mediação e a negociação no ambiente laboral não se limitam a técnicas isoladas, mas constituem uma filosofia de gestão baseada na escuta, na empatia e na construção conjunta de soluções. Cabe à liderança contemporânea assumir esse papel com competência e sensibilidade, criando espaços seguros para a manifestação dos conflitos e para sua transformação em aprendizados e melhorias organizacionais.

As práticas de resolução de conflitos adoptadas, como negociação, mediação, evasão ou imposição, serão também objecto de análise. De Amorim, Maia e Santos (2023) demonstram que a escolha dessas práticas está directamente relacionada ao perfil do líder e à cultura organizacional. A negociação e a mediação, quando incentivadas por uma liderança empática e

proativa, tendem a produzir soluções mais equilibradas e duradouras. Em contrapartida, a evasão e a imposição, apesar de poderem trazer alívio imediato, não resolvem as causas profundas do conflito, podendo gerar ressentimentos a longo prazo.

Outro eixo fundamental da análise será o impacto da liderança no clima organizacional. Leite et al. (2023) destacam que lideranças que desenvolvem práticas de escuta ativa, inteligência emocional e resiliência criam um ambiente favorável ao bem-estar coletivo, minimizando os factores que geram tensão. Por outro lado, Claudino, Pinote e Manzano (2024) alertam que a falta dessas competências pode intensificar os riscos psicossociais, comprometendo a saúde mental dos trabalhadores e a produtividade da organização.

Nesse sentido, abordagens de liderança excessivamente autoritárias, centralizadoras ou reactivas tendem a aumentar tensões laborais, dificultando a comunicação e comprometendo as relações entre líderes e colaboradores. Estudos recentes indicam que a falta de práticas participativas e de escuta activa pode agravar conflitos latentes, especialmente em organizações públicas com estruturas hierárquicas rígidas e elevada diversidade de interesses (Ganhão, 2022).

No contexto angolano, as especificidades institucionais, culturais e normativas assumem particular relevância na forma como a liderança é exercida e como os conflitos são geridos. Conforme salientam De Amorim et al. (2023), a liderança em organizações públicas africanas enfrenta desafios acrescidos, resultantes de factores históricos, culturais e legais, que influenciam os mecanismos formais e informais de resolução de conflitos.

Deste modo, a presente investigação visa colmatar uma lacuna identificada na literatura, ao analisar empiricamente o papel da liderança na gestão de conflitos laborais numa empresa pública estratégica em Angola, nomeadamente a Sonangol. Ao articular os contributos teóricos com a realidade organizacional estudada, o trabalho pretende aprofundar a compreensão das práticas de liderança e da sua influência na dinâmica dos conflitos laborais. Esta síntese fundamenta as questões de investigação e orienta a análise empírica desenvolvida nos capítulos seguintes, assegurando uma articulação consistente entre o enquadramento teórico, a metodologia adoptada e os resultados do estudo de caso.

Da Silva et al. (2022), ao analisarem os estilos e papéis de liderança no sector da moda, evidenciam como o líder moderno precisa desenvolver múltiplos papéis mentor, coordenador, inovador para lidar com as exigências de ambientes competitivos e dinâmicos. Este entendimento está em consonância com o trabalho de Antunes (2021), que defende que a liderança deve ser vista como uma prática relacional, sustentada na confiança mútua, na escuta activa e na articulação de valores comuns dentro das equipas.

Outro aspecto relevante da liderança contemporânea é a sua função na mediação de conflitos e na conciliação entre demandas organizacionais e pessoais. Nesse sentido, Fazenda (2022), ao estudar a gestão de conflitos em organizações escolares, mostra como líderes habilidosos podem intervir de forma assertiva, criando ambientes de diálogo e cooperação. Da mesma forma, Ganhão (2022) observa que a liderança desempenha um papel crucial na mediação dos conflitos entre trabalho e família, especialmente em contextos de teletrabalho, onde as fronteiras entre vida profissional e pessoal se tornam difusas.

Em síntese, as teorias sobre liderança evoluíram de enfoques centrados na autoridade formal para abordagens que valorizam a inteligência emocional, a capacidade de adaptação e o papel do líder como facilitador de processos e no impacto nas relações interpessoais e na saúde organizacional. Compreender as diferentes facetas da liderança é essencial para o desenvolvimento de práticas eficazes de gestão e para a promoção de ambientes de trabalho mais humanos, produtivos e resilientes.

Os conflitos laborais são uma realidade intrínseca à dinâmica das organizações contemporâneas. Longe de serem apenas disfuncionais, os conflitos devem ser compreendidos em toda a sua complexidade, reconhecendo tanto os seus aspectos disruptivos como o seu potencial transformador no ambiente de trabalho. No ambiente laboral, estes conflitos surgem de várias origens: divergência de objectivos, competição por recursos escassos, estilos de liderança incompatíveis, comunicação ineficaz, entre outros. Cada um desses factores pode ser um gatilho para o surgimento de tensões entre indivíduos ou grupos dentro da organização. Contudo, é importante ressaltar que os conflitos não devem ser encarados exclusivamente como elementos negativos, mas sim como momentos propícios para reajustar práticas, melhorar as relações interpessoais e renovar estratégias de gestão (de Amorim, A., Maia, P., & Santos, L., 2023).

Nesse contexto, Rahim e Bonoma (2012) propuseram um modelo clássico que categoriza cinco estilos fundamentais de gestão de conflitos: competição, acomodação, evitação, compromisso e colaboração. Estes estilos refletem diferentes formas de lidar com as tensões, variando entre abordagens mais assertivas e outras mais cooperativas. O estilo de competição, por exemplo, privilegia os interesses individuais, sendo eficaz em decisões urgentes, mas podendo gerar ressentimentos. Já a colaboração, apesar de exigir mais tempo e comunicação, tende a produzir soluções mais sustentáveis e satisfatórias para ambas as partes envolvidas.

Complementando essa abordagem, Fazenda (2022) observa que a eficácia na gestão de conflitos depende da habilidade do líder em interpretar as dinâmicas interpessoais e adaptar seu

estilo de liderança ao perfil da equipa e ao contexto institucional. Este ponto está em consonância com a análise de Antunes (2021), que destaca a importância da liderança como elemento central na construção de ambientes colaborativos e na promoção de relações laborais saudáveis.

Da Silva et al. (2022), mesmo com foco no sector da moda, reforçam que os estilos de liderança influenciam directamente a forma como os conflitos são percebidos e geridos. A liderança autoritária tende a aumentar a tensão, enquanto a liderança transformacional promove maior abertura para o diálogo e a resolução cooperativa de problemas.

Por outro lado, Claudino, Pinote e Manzano (2024) alertam para os riscos psicossociais causados por conflitos mal geridos, especialmente em contextos de pressão elevada, como nos profissionais de saúde. Estes autores indicam que tais conflitos não apenas afetam o bem-estar emocional dos trabalhadores, mas comprometem também a qualidade do serviço prestado, reforçando a necessidade de práticas de gestão que priorizem a prevenção e mediação de tensões laborais.

Ganhão (2022) acrescenta uma perspectiva interessante ao analisar o impacto dos conflitos trabalho-família no desempenho dos trabalhadores em regime de teletrabalho. O autor sugere que os conflitos, quando não mitigados, prejudicam o engajamento e a produtividade, apontando que as organizações devem atentar para os factores extra-laborais que interferem na vivência profissional dos colaboradores.

Leite et al. (2023) sublinham a relevância da inteligência emocional e da resiliência como competências essenciais na gestão de conflitos. Líderes emocionalmente inteligentes são capazes de reconhecer os seus próprios estados emocionais e os dos outros, promovendo um ambiente mais empático e construtivo, especialmente em situações de impasse.

Integrando estas perspectivas, verifica-se que a gestão de conflitos laborais não se limita à aplicação de técnicas ou modelos padronizados, mas exige uma compreensão holística da organização e dos seus membros. O papel da liderança é crucial: cabe ao líder interpretar as manifestações do conflito, ajustar a sua postura conforme o momento e transformar a adversidade em oportunidade de crescimento colectivo.

Portanto, a natureza e as dimensões dos conflitos laborais são multifacetadas e profundamente influenciadas por variáveis organizacionais, culturais e emocionais. A literatura revisitada mostra consenso quanto à necessidade de adotar abordagens flexíveis e humanizadas, que combinem competências técnicas e interpessoais para alcançar soluções eficazes e sustentáveis. Quando bem conduzido, o conflito torna-se um catalisador de mudanças, promovendo inovação, coesão grupal e amadurecimento organizacional.

A liderança, no contexto organizacional contemporâneo, é cada vez mais vista como um factor determinante para a gestão saudável dos conflitos laborais. Longe de ser uma mera função directiva ou administrativa, a liderança exerce um papel mediador e facilitador nos processos relacionais, influenciando directamente a forma como os conflitos se manifestam, se desenvolvem e são resolvidos nas organizações. O líder eficaz, mais do que coordenar tarefas, deve ser sensível aos sinais de tensão interpessoal, compreender os factores emocionais e culturais envolvidos e dispor de ferramentas comunicacionais para agir antes que os conflitos se tornem disfuncionais.

### **2.7.1 – Síntese**

A análise realizada evidencia que liderança, competências emocionais, práticas de gestão de conflitos e cultura organizacional apresentam forte interligação e impactam directamente o ambiente laboral. Este enquadramento orienta a análise empírica, permitindo mapear os dados recolhidos segundo as categorias analíticas estabelecidas, conforme o quadro de correspondência entre as questões de investigação e o guião de entrevista. A abordagem adoptada garante uma interpretação sistemática das perceções dos colaboradores da Sonangol e facilita a aplicação prática das categorias analíticas definidas para o estudo.

Os dados das entrevistas indicam também que a comunicação interna exerce papel central na forma como as tensões são percebidas e tratadas no contexto de trabalho. Observa-se que líderes com maior sensibilidade na leitura de sinais comportamentais e emocionais tendem a intervir de forma mais adequada em situações de tensão, contribuindo para respostas mais equilibradas e eficazes na gestão de conflitos.

Os participantes destacaram ainda que a comunicação no ambiente organizacional é mais eficaz quando ocorre de forma bidirecional, com espaço para escuta ativa e expressão de diferentes pontos de vista. Esse padrão comunicacional favorece a construção de entendimento mútuo e reduz a escalada de conflitos interpessoais, transformando divergências em oportunidades de melhoria de processos e relações de trabalho.

Em síntese, os resultados empíricos apontam que a comunicação organizacional funciona como elemento operacional estratégico na qualidade das interações

interpessoais e na eficácia da resolução de conflitos, assumindo papel transversal nas práticas de liderança observadas no contexto estudado.

A mediação e a negociação configuram-se como processos centrais na manutenção da harmonia e da produtividade no contexto organizacional estudado. Nos ambientes de trabalho analisados, marcados por diversidade de perfis, interesses e expectativas, os conflitos surgem com frequência e são percebidos pelos participantes como parte inerente da dinâmica laboral. Contudo, os dados das entrevistas indicam que esses conflitos podem gerar melhorias e aprendizagem quando tratados de forma estruturada e dialogada pela liderança.

No contexto observado, a mediação é descrita pelos participantes como uma das funções mais exigentes da atuação dos líderes. Não se limita a procedimentos formais, mas envolve competências relacionais, escuta ativa e capacidade de equilibrar interesses divergentes. Os entrevistados relatam que líderes que promovem conversas abertas, facilitam o diálogo entre as partes e buscam soluções negociadas contribuem para um clima de trabalho mais estável e cooperativo.

As evidências empíricas também mostram que a mediação ocorre, muitas vezes, de forma informal e contínua, integrada às rotinas de gestão. Em vez de depender apenas de mecanismos institucionais, ela se manifesta em intervenções directas, reuniões de alinhamento e conversas individuais conduzidas pelas chefias. Esse padrão revela que a negociação cotidiana baseada em respeito, transparência e busca de equilíbrio entre metas organizacionais e necessidades dos colaboradores é percebida como prática eficaz na gestão de tensões.

De modo geral, os resultados indicam que práticas de mediação e negociação, quando incorporadas ao estilo de atuação da liderança, contribuem para reduzir a escalada de conflitos, fortalecer relações profissionais e sustentar níveis mais elevados de cooperação e desempenho.

A mediação e a negociação configuram-se como processos centrais na manutenção da harmonia e da produtividade no contexto organizacional estudado. Nos ambientes de trabalho analisados, marcados por diversidade de perfis, interesses e expectativas, os conflitos surgem com frequência e são percebidos pelos participantes

como parte inerente da dinâmica laboral. Contudo, os dados das entrevistas indicam que esses conflitos podem gerar melhorias e aprendizagem quando tratados de forma estruturada e dialogada pela liderança.

No contexto observado, a mediação é descrita pelos participantes como uma das funções mais exigentes da atuação dos líderes. Não se limita a procedimentos formais, mas envolve competências relacionais, escuta ativa e capacidade de equilibrar interesses divergentes. Os entrevistados relatam que líderes que promovem conversas abertas, facilitam o diálogo entre as partes e buscam soluções negociadas contribuem para um clima de trabalho mais estável e cooperativo.

As evidências empíricas também mostram que a mediação ocorre, muitas vezes, de forma informal e contínua, integrada às rotinas de gestão. Em vez de depender apenas de mecanismos institucionais, ela se manifesta em intervenções directas, reuniões de alinhamento e conversas individuais conduzidas pelas chefias. Esse padrão revela que a negociação cotidiana baseada em respeito, transparência e busca de equilíbrio entre metas organizacionais e necessidades dos colaboradores é percebida como prática eficaz na gestão de tensões.

De modo geral, os resultados indicam que práticas de mediação e negociação, quando incorporadas ao estilo de atuação da liderança, contribuem para reduzir a escalada de conflitos, fortalecer relações profissionais e sustentar níveis mais elevados de cooperação e desempenho.

Os dados recolhidos indicam que a negociação, quando conduzida com base em interesses comuns e critérios claros, tende a produzir resultados mais estáveis e satisfatórios para as partes envolvidas. Os entrevistados referem que processos de negociação focados apenas em posições rígidas costumam prolongar os conflitos, enquanto abordagens orientadas para soluções partilhadas favorecem acordos mais duradouros. Observa-se ainda que, quando o líder atua como facilitador do diálogo e da construção de alternativas, aumenta significativamente a probabilidade de resolução pacífica e produtiva das divergências.

As entrevistas revelam também que o estilo de liderança influencia directamente a forma como os conflitos são tratados no ambiente de trabalho. Lideranças com postura

mais impositiva tendem a conter ou adiar a manifestação dos conflitos, o que pode resultar em tensões acumuladas e desgaste relacional. Em contraste, estilos de liderança mais participativos criam espaços de escuta, discussão e negociação, favorecendo intervenções mediadoras mais eficazes.

Outro aspeto recorrente nos depoimentos é a importância do equilíbrio emocional e da capacidade de autocontrolo por parte da liderança durante situações de tensão. Os participantes destacam que líderes capazes de gerir as próprias reacções e compreender o estado emocional dos colaboradores conseguem conduzir processos de mediação com maior sensibilidade e assertividade.

Foi igualmente observado que, em contextos de maior pressão operacional, os conflitos tendem a intensificar-se. Nesses casos, os entrevistados consideram essencial uma atuação da liderança que combine orientação prática com apoio relacional, oferecendo não apenas encaminhamentos técnicos, mas também suporte interpessoal aos envolvidos.

## **2.8. Questões de Investigação**

Com base na revisão teórica apresentada, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- De que forma o estilo de liderança adotado pelos gestores influencia na resolução de conflitos laborais na Sonangol?
- Como a inteligência emocional dos líderes contribui para a mediação e resolução de conflitos no ambiente de trabalho na Sonangol?
- Quais são as práticas de liderança mais eficazes utilizadas na gestão de conflitos na Sonangol?
- Como os colaboradores percebem o papel da liderança no tratamento de situações de conflito laboral na Sonangol.

### **2.8.1. Alinhamento entre Objectivos de Pesquisa e Questões de Investigação: Uma Reflexão Crítica sobre a Aplicabilidade dos Modelos Teóricos**

Conforme detalhado na secção de Metodologia, a estrutura que conecta os objectivos específicos do estudo às questões de investigação (QI) e às categorias de análise serve como um guia estruturado para garantir a clareza do foco da investigação. No entanto, para além desta organização metodológica, é essencial reflectir criticamente sobre o alinhamento entre estes elementos e os modelos teóricos adoptados. Tal coerência assegura que os propósitos da investigação se traduzam, de forma eficaz, nas respostas procuradas e que o estudo contribua de maneira relevante para o campo científico.

A literatura sobre a estruturação de pesquisas qualitativas enfatiza a importância da congruência entre os objectivos de pesquisa e as questões de investigação, visto que é essa relação que guia toda a condução do estudo e determina a aplicabilidade dos dados coletados para gerar conclusões significativas. Segundo Yin (2015), o alinhamento adequado entre essas áreas assegura que o estudo seja capaz de responder às perguntas de pesquisa de maneira clara, objectiva e com relevância empírica. Em outras palavras, uma falha em alinhar os objectivos, as questões e as categorias de análise pode resultar em desvios no processo de análise dos dados, comprometendo a consistência e a credibilidade das conclusões.

No caso específico desta pesquisa, os objectivos e as questões de investigação estão intrinsecamente ligados ao campo da liderança e gestão de conflitos, um domínio já vastamente explorado em literatura. Modelos clássicos, como os de Goleman (1995) e Bass (1990), bem como os mais contemporâneos, como os de Cunha et al. (2022) e Leite et al. (2023), fornecem uma base sólida para a análise das práticas de liderança no contexto organizacional. Contudo, é preciso questionar como os modelos teóricos existentes são eficazes para a análise de organizações específicas, como a Sonangol, onde a dinâmica institucional pode apresentar particularidades que não são inteiramente capturadas por teorias gerais.

Por exemplo, a questão de investigação QI1, que explora o impacto do estilo de liderança na resolução de conflitos, deve ser analisada à luz da teoria de liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1982), que sugere que a eficácia do estilo de liderança depende da situação e da maturidade da equipa. No entanto, em um contexto organizacional como o da Sonangol, com uma estrutura hierárquica rígida, a aplicação dessa teoria pode precisar de ajustes para reflectir as especificidades da cultura organizacional angolana. Isso indica a importância de uma análise crítica dos modelos aplicados para garantir que se adaptem ao contexto real da pesquisa.

Além disso, a categoria de análise “Inteligência emocional dos líderes” (QI2), associada ao conceito de liderança emocionalmente inteligente (Goleman, 1995), exige uma atenção especial. Embora a teoria da inteligência emocional seja amplamente reconhecida como

relevante para a gestão de conflitos, a sua aplicação na análise de dados desta pesquisa deve ser cuidadosamente considerada. A literatura aponta que líderes emocionalmente competentes são mais aptos a resolver conflitos de forma construtiva, mas, no contexto da Sonangol, questões culturais e estruturais podem influenciar a forma como essas competências são percebidas e aplicadas.

Portanto, a crítica que emerge desse alinhamento é a necessidade de contextualizar a teoria de maneira crítica e situacional, questionando não apenas sua aplicabilidade, mas também as limitações dessas abordagens teóricas para lidar com dinâmicas organizacionais únicas. Isso implica uma flexibilidade teórica, permitindo que o estudo adapte as teorias existentes às peculiaridades da organização e, ao mesmo tempo, desafie abordagens mais simplistas que possam não capturar a complexidade do comportamento organizacional em contextos específicos.

Será evidenciado os objetivos de pesquisa, questões de investigação e categorias analíticas estão interligados de forma sistemática, mas também se destaca a importância de uma abordagem crítica e reflexiva sobre os modelos teóricos adotados, garantindo que a pesquisa não apenas se sustente teoricamente, mas que também apresente contribuições relevantes para o entendimento da dinâmica de liderança e gestão de conflitos no contexto da Sonangol.

### **3. Metodologia**

A metodologia adotada para esta investigação é de natureza qualitativa, permitindo uma análise profunda e detalhada do fenómeno em estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2010), o método científico constitui um conjunto de procedimentos sistemáticos e lógicos que têm como objetivo a construção de uma explicação válida para os fenómenos sociais, considerando as particularidades do contexto investigado. Esta abordagem oferece uma melhor compreensão das dinâmicas complexas da organização em análise e das percepções dos colaboradores.

Neste estudo, a abordagem qualitativa foi escolhida pela sua capacidade de captar as experiências, percepções e vivências dos participantes num ambiente natural, sem reduzir as respostas a categorias preestabelecidas, o que favorece a compreensão aprofundada dos fenómenos.

### 3.1 Mapeamento entre Questões de Investigação e Guião de Entrevista

A seguir, apresenta-se o mapeamento entre as questões de investigação e as perguntas do guião de entrevistas, que auxilia na estruturação da recolha de dados, garantindo a correspondência entre os objectivos do estudo e as informações a serem recolhidas. Este mapeamento permite uma análise mais objetiva e sistemática dos dados.

Tabela 1: Conexão entre Objectivos Específicos e Questões de Investigação

<b>Objetivo específico (OE)</b>	<b>Questão(ões) de investigação (QI)</b>	<b>Categoria(s) de análise (principais)</b>	<b>Subcategorias / Dimensões</b>	<b>Indicadores / Evidências a recolher (exemplos)</b>
OE(a) Identificar os principais tipos de conflitos laborais existentes na Sonangol	(Complementar a QI3 e QI4, como contextualização)	Tipos e causas de conflitos	Tipos (interpessoal, intergrupalo, hierárquico, departamental); Causas (comunicação, recursos, papéis, injustiça percebida, cultura)	Exemplos relatados de conflitos; frequência percebida; áreas/departamentos; situações típicas; factores desencadeadores
OE(b) Analisar os estilos de liderança predominantes na Sonangol e a sua influência na gestão de conflitos	QI1 De que forma o estilo de liderança adotado pelos gestores influencia a resolução de conflitos?	Estilos de liderança e resolução de conflitos	Participativa/democrática; Autoritária/autocrática; Transformacional; Situacional (ou tipologias usadas no texto)	Comportamentos de liderança descritos; decisões “impostas vs negociadas”; participação em decisões; impacto percebido na escalada/descalada do conflito
OE(c) Avaliar as práticas de liderança utilizadas na prevenção e resolução de conflitos laborais	QI3 Quais as práticas de liderança mais eficazes na gestão de conflitos?	Práticas de mediação e resolução	Mediação; Negociação; Reuniões de alinhamento; Feedback; Regras/normas; Intervenção precoce	Procedimentos usados pelo líder; etapas de mediação; existência de canais formais; exemplos de casos resolvidos; avaliação de eficácia (porquê funcionou/não funcionou)
OE(d) Compreender a percepção dos colaboradores acerca da atuação da liderança em contextos de conflito	QI4 Como os colaboradores percebem o papel da liderança no tratamento de conflitos?	Percepção dos colaboradores sobre a liderança	Justiça/imparcialidade; Confiança; Comunicação; Apoio emocional; Segurança psicológica	Frases/temas recorrentes nas entrevistas; percepção de equidade; satisfação com a gestão do conflito; sentimentos de “ser ouvido”
OE(e) Propor recomendações para o aprimoramento da liderança na	Articula-se com QI1–QI4 (síntese dos achados)	Recomendações de melhoria	Formação (mediação, comunicação, IE); Procedimentos; Cultura de diálogo; Protocolos	Recomendações derivadas dos resultados; prioridades; viabilidade; alinhamento com fragilidades identificadas

<b>Objetivo específico (OE)</b>	<b>Questão(ões) de investigação (QI)</b>	<b>Categoria(s) de análise (principais)</b>	<b>Subcategorias / Dimensões</b>	<b>Indicadores / Evidências a recolher (exemplos)</b>
gestão de conflitos laborais				

Fonte: Da autora,2026.

A tabela acima estabeleceu as correspondências entre as questões de investigação e as perguntas do guião de entrevistas, facilitando a análise dos dados recolhidos. Além disso, possibilitou a identificação de lacunas e ajustes necessários, como a ausência de questões explícitas sobre determinados aspetos, como a gestão das emoções ou o impacto directo dos estilos de liderança nas decisões de resolução de conflitos. Essas observações foram cruciais para orientar a interpretação dos dados no capítulo seguinte.

### **3.2. Recolha de Dados**

A análise de conteúdo foi o método escolhido para o tratamento e interpretação dos dados qualitativos recolhidos através das entrevistas semiestruturadas. Este método é amplamente utilizado em pesquisas qualitativas por sua capacidade de organizar e interpretar grandes volumes de dados textuais, facilitando a identificação de padrões, temas recorrentes e significados subjacentes (Bardin, 2011). A análise de conteúdo permite, assim, uma exploração detalhada das perceções dos participantes sobre o papel da liderança na resolução de conflitos, explorando não apenas o conteúdo explícito das respostas, mas também as nuances e contextos implícitos nas suas respostas (Krippendorff, 2004).

#### **Definição das Categorias de Análise**

As categorias de análise foram definidas com base nas questões de investigação e nos objectivos do estudo, sendo orientadas pela literatura existente sobre liderança, gestão de conflitos e inteligência emocional. A análise categórica permite agrupar os dados de forma a identificar e organizar os principais temas, facilitando a interpretação dos dados e a relação com as questões de investigação.

Segundo Bardin (2011), a definição de categorias é uma etapa essencial em qualquer análise de conteúdo, pois possibilita transformar o grande volume de dados brutos em unidades significativas, que podem ser interpretadas e correlacionadas com os objectivos da pesquisa. Neste estudo, as categorias de análise foram as seguintes:

## Estilos de Liderança e Resolução de Conflitos

A liderança desempenha um papel fundamental na gestão de conflitos, em vez que diferentes estilos de liderança podem influenciar directamente as formas de resolução dos conflitos (Bass, 1990; Goleman, 1998). A literatura sugere que estilos de liderança como o autoritário, participativo e transformacional têm impactos distintos na forma como os conflitos são abordados dentro das organizações. A categorização destes estilos de liderança permite compreender as diferentes abordagens do líder na interação com os colaboradores e na resolução de disputas.

### Inteligência Emocional na Liderança

A inteligência emocional é definida por Goleman (1995) como a capacidade do líder de reconhecer, compreender e gerir as suas próprias emoções, bem como as emoções dos outros. Este atributo é considerado essencial na gestão de conflitos, pois contribui para a resolução eficaz dos mesmos ao promover uma comunicação mais clara e uma maior empatia entre as partes envolvidas. A inteligência emocional facilita a mediação de conflitos, em vez que permite ao líder identificar e lidar com as tensões emocionais que surgem em situações conflituosas.

### Práticas de Gestão de Conflitos

A gestão de conflitos é uma competência central na liderança organizacional. Thomas e Kilmann (1974) destacam que práticas como mediação, negociação e conciliação são frequentemente utilizadas para resolver disputas no ambiente de trabalho. Através destas práticas, os líderes podem promover um ambiente mais cooperativo, minimizando a escalada dos conflitos. Dentro desta categoria, o estudo focou-se em identificar como os líderes da Sonangol aplicam estas práticas na resolução de conflitos e como os colaboradores percebem a eficácia dessas abordagens na gestão dos mesmos.

### Perceção dos Colaboradores sobre a Liderança

A perceção que os colaboradores têm do estilo de liderança exerce um impacto directo na forma como os conflitos são geridos. House (1971) argumenta que a forma como os colaboradores percebem a liderança pode influenciar o seu comportamento, especialmente no que conc à cooperação e à resolução de conflitos. Por isso, entender as perceções dos colaboradores é fundamental para compreender como as estratégias de liderança afetam a gestão de conflitos na organização.

### Impacto da Liderança no Clima Organizacional

O clima organizacional é amplamente influenciado pelas práticas de liderança. Schneider et al. (2013) afirmam que a liderança pode afetar o ambiente de trabalho de várias

maneiras, incluindo a moral, a satisfação e a produtividade dos colaboradores. Estes factores têm uma grande importância para a gestão eficaz de conflitos, pois um clima organizacional positivo pode facilitar a resolução de conflitos, ao passo que um clima negativo pode intensificar as tensões existentes.

Após a definição das categorias de análise, a codificação temática foi realizada com base na teoria de análise de conteúdo proposta por Krippendorff (2004) e Bardin (2011). O objetivo da codificação temática é agrupar segmentos de dados de acordo com temas ou padrões específicos, o que facilita a interpretação dos dados e a identificação de tendências significativas.

A codificação foi realizada de forma iterativa, começando com uma leitura flutuante (Bardin, 2011), onde os depoimentos foram analisados sem categorização prévia, apenas para familiarização com os dados. Esta leitura inicial permitiu identificar padrões gerais nas respostas dos participantes.

Em seguida, cada segmento de texto relevante foi atribuído a um código, refletindo um conceito-chave identificado na literatura e alinhado com as questões de investigação. Este processo garantiu que os dados fossem classificados de forma precisa e consistente, de acordo com os temas centrais do estudo.

A codificação temática envolve a identificação de unidades de significado nas respostas dos participantes, como exemplos de como os estilos de liderança se manifestam na prática ou como os líderes lidam com a gestão das emoções dos colaboradores em situações de conflito (Bardin, 2011). Este processo foi essencial para extrair informações significativas e estabelecer conexões entre os dados empíricos e as categorias analíticas previamente definidas.

Tabela 2: Exemplo de Categorias/Subcategorias e Codificação:

<b>Categoria</b>	<b>Subcategor</b>	<b>Excerto</b>	<b>Código</b>
Estilos de Liderança e de Conflitos	Liderança Participa	"O líder sempre ouve a nossa opinião antes de tomar uma decisão. Sinto que sou ouvido."	Liderança Participa
Inteligência Emocional e Liderança	Empatia do Líder	"Quando o líder percebe que estou sobrecarregado, ele oferece ajuda e acalma a situação."	Empatia – Gestão Emocional
Práticas de Gestão de Conflitos	Mediação de Confl	"Em situações de conflito, o líder sempre tenta mediar e encontrar uma solução justa."	Mediação de Conf

Fonte: Da autora.2026

A tabela apresentada exemplificou o processo de codificação temática utilizado na análise dos dados recolhidos durante a investigação. O objetivo da codificação é identificar

unidades de significado nas respostas dos participantes, associando essas unidades às categorias analíticas definidas previamente com base na revisão da literatura. O exemplo de categorias e subcategorias selecionadas, que foram extraídas diretamente das entrevistas, demonstra a aplicabilidade do processo de análise de conteúdo para a compreensão dos fenômenos investigados, nomeadamente os estilos de liderança e as práticas de gestão de conflitos na Sonangol.

A categoria "Estilos de Liderança e Gestão de Conflitos", com a subcategoria "Liderança Participativa", revela uma tendência entre os participantes para reconhecerem o líder como alguém que valoriza e considera as opiniões da equipa antes de tomar decisões. Este achado é consistente com a literatura que defende que uma liderança participativa contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo, sendo essencial para a resolução de conflitos (Cunha et al., 2022). No entanto, é importante destacar que a resposta capturada reflete uma perspectiva idealizada da liderança participativa, o que poderia ser mais aprofundado ao explorar as situações em que essa prática é desafiada ou não acontece de forma tão eficaz.

A subcategoria "Empatia do Líder", dentro da categoria "Inteligência Emocional na Liderança", demonstra a importância das competências emocionais do líder na gestão dos conflitos. A resposta indicada pelos participantes mostra que o líder, ao reconhecer sinais de sobrecarga nos colaboradores, demonstra empatia e oferece apoio, contribuindo para a diminuição das tensões e o fortalecimento do relacionamento interpessoal. A literatura de Goleman (1995) e Leite et al. (2023) confirma que líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes de perceber e reagir adequadamente às necessidades emocionais de suas equipas, o que facilita a gestão dos conflitos de forma construtiva. No entanto, a falta de exemplos sobre como essa empatia é concretizada de maneira mais sistemática nas organizações deixa margem para explorar melhor a consistência dessa prática no dia a dia da liderança.

A categoria "Práticas de Gestão de Conflitos", com a subcategoria "Mediação de Conflitos", revela uma prática comum entre os líderes da Sonangol: o esforço para intermediar conflitos e buscar soluções justas para as partes envolvidas. Essa prática está alinhada com os conceitos de resolução colaborativa de conflitos, que destacam a importância da mediação para preservar a harmonia nas equipas e garantir que os conflitos não escalem para situações mais complicadas (Cunha & Leitão, 2011). No entanto, o exemplo fornecido na tabela é genérico e carece de detalhes sobre a eficácia dessas mediações ou sobre os resultados específicos que os líderes alcançam. Este é um ponto crucial que a investigação futura poderia explorar,

examinando mais profundamente como as práticas de mediação impactam os resultados organizacionais e o clima de trabalho.

Em suma, a tabela ilustra as categorias centrais identificadas na análise dos dados e destaca a necessidade de uma abordagem integrada e crítica para interpretar as respostas dos colaboradores. A codificação temática, ao relacionar as respostas com as categorias teóricas, oferece uma visão aprofundada sobre como a liderança e as práticas de gestão de conflitos são vivenciadas na prática. Contudo, o processo de análise também evidenciou a necessidade de um maior aprofundamento nas explicações e exemplos dados pelos participantes, o que poderia permitir uma compreensão mais precisa da relação entre as práticas de liderança e os resultados na gestão de conflitos na Sonangol.

### **3.2.1. População e Amostra**

A população deste estudo é constituída pelos colaboradores da empresa Sonangol – Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P., organização que representa a unidade de análise da presente investigação. Esta diversidade de entidades permitiu obter uma visão mais ampla e comparativa das práticas de liderança e gestão de conflitos neste contexto organizacional. Foram considerados diferentes níveis hierárquicos e departamentos, de modo a garantir a diversidade de perspetivas e enriquecer a análise dos dados recolhidos.

A amostra é composta por dez (10) colaboradores da Sonangol, selecionados com base em critérios de acessibilidade e diversidade funcional. Ressalta-se que, embora o setor petrolífero angolano inclua outras empresas públicas e privadas, estas não integram o escopo deste estudo, uma vez que a investigação se limita exclusivamente à Sonangol, conforme a opção metodológica adoptada.

Embora o setor petrolífero angolano seja composto por diversas empresas públicas e privadas, a presente investigação concentrou-se exclusivamente na Sonangol, o que limita a generalização dos resultados para outras organizações do setor. No entanto, essa delimitação metodológica permitiu uma análise aprofundada e contextualizada do fenómeno em estudo, em consonância com a abordagem qualitativa e com o desenho de estudo de caso único adotado.

### **3.3. Tratamento dos Dados**

Os dados recolhidos serão tratados com base em técnicas de análise qualitativa de conteúdo, segundo uma abordagem descritiva e interpretativa, com vista à construção de significados e compreensão dos padrões observados.

Foi igualmente mobilizado o método histórico, como apoio na contextualização das práticas de liderança na Sonangol ao longo do tempo, permitindo uma leitura evolutiva dos conflitos laborais e das estratégias adoptadas na sua resolução. Conforme refere Gil (2008), o método histórico é essencial para localizar fenómenos no tempo e compreender as suas causas e implicações no presente.

A escolha da Sonangol para a constituição da amostra deve-se à sua posição central e estratégica no setor petrolífero angolano, sendo a principal empresa estatal responsável pela maior parte da produção, exploração e gestão dos recursos petrolíferos do país. Além disso, a Sonangol possui uma estrutura organizacional complexa e diversificada, o que permite analisar de forma aprofundada as dinâmicas de liderança e os processos de gestão de conflitos num ambiente corporativo de grande relevância económica e social para Angola.

A apresentação dos resultados foi organizada de acordo com as questões de investigação definidas, permitindo uma análise sistemática e coerente dos dados coletados durante as entrevistas.

Os resultados indicam que o estilo de liderança predominante na Sonangol apresenta características técnicas e hierárquicas, com tendência a uma gestão reativa dos conflitos laborais. Contudo, parte dos entrevistados reconhece a existência de iniciativas pontuais de diálogo, escuta ativa e mediação por parte de alguns líderes.

No que refere-se à inteligência emocional, os participantes destacam que líderes que demonstram empatia, autocontrole emocional e capacidade de comunicação clara são mais eficazes na prevenção e resolução de conflitos, contribuindo para um ambiente organizacional mais equilibrado e colaborativo.

As práticas de liderança consideradas mais eficazes incluem a comunicação transparente, a intervenção precoce em situações de tensão, a negociação e a busca por soluções consensuais, corroborando os pressupostos teóricos abordados na revisão da literatura.

Os dados recolhidos por meio das entrevistas semiestruturadas foram analisados recorrendo à análise de conteúdo, por se tratar de uma técnica adequada à interpretação sistemática e rigorosa de dados qualitativos provenientes de discursos verbais.

A unidade de registo adoptada foi a ideia temática, expressa por frases ou conjuntos de frases que revelassem significado relevante para os objectivos do estudo. Esta opção permitiu captar o sentido subjacente às respostas dos participantes, indo além da mera análise lexical.

O processo de análise de conteúdo desenvolveu-se de forma sequencial, compreendendo as seguintes etapas:

- i) Leitura flutuante das transcrições das entrevistas, com o objetivo de obter uma visão global do material empírico;
- ii) Construção de uma grelha inicial de categorias de análise, definida de forma predominantemente dedutiva, a partir das questões de investigação e da revisão da literatura, e posteriormente ajustada de forma indutiva em função dos dados emergentes;
- iii) Codificação temática dos dados, mediante a associação das unidades de registo às categorias e subcategorias definidas;
- iv) Agregação e interpretação das categorias, estabelecendo relações entre os dados empíricos e o enquadramento teórico.

O processo de análise foi realizado com o apoio de ferramentas de organização textual (processador de texto e tabelas), não tendo sido utilizado software específico de análise qualitativa, como NVivo ou MAXQDA. Ainda assim, foram seguidos procedimentos sistemáticos que asseguraram a rastreabilidade e a coerência do processo analítico.

O critério de saturação teórica orientou a definição do número de entrevistas, considerando-se que as dez (10) entrevistas realizadas foram suficientes, em vez que, após determinado ponto, não emergiram novas categorias ou informações relevantes para os objectivos do estudo.

Para reforçar a credibilidade da análise, procedeu-se à confrontação dos resultados com a literatura analisada, assegurando coerência entre os dados empíricos e o enquadramento teórico.

Nesse contexto, o Quadro 3.3 apresenta a articulação metodológica entre os blocos do guião de entrevista, as categorias de análise construídas no processo de análise de conteúdo e as respetivas questões de investigação que orientaram o presente estudo. Este procedimento visa assegurar a coerência interna da investigação, evidenciando de forma sistemática como os dados empíricos recolhidos foram organizados, codificados e interpretados.

Cada bloco do guião de entrevista foi concebido de modo a explorar dimensões específicas do fenómeno em estudo, permitindo a identificação de categorias de análise directamente relacionadas com os objectivos e questões de investigação. Assim, as respostas dos participantes relativas à perceção geral sobre liderança deram origem à categoria “Estilos de liderança”, enquanto o bloco referente aos conflitos laborais possibilitou a identificação dos principais tipos e causas de conflitos existentes no contexto organizacional analisado.

Do mesmo modo, o bloco dedicado ao papel da liderança na gestão de conflitos sustentou a construção da categoria “Práticas de mediação e resolução”, e o bloco relativo às estratégias e práticas permitiu identificar estratégias preventivas e corretivas adoptadas pelos líderes no contexto da Sonangol. Esta organização dos dados facilitou a análise temática e a interpretação dos resultados apresentados no capítulo seguinte.

Deste modo, o Quadro 3.3 constitui um elemento estruturante do tratamento dos dados, ao demonstrar de forma clara a ligação entre o instrumento de recolha, o processo analítico e as questões de investigação, reforçando a transparência, o rigor metodológico e a validade do estudo.

**QUADRO 3.3 – LIGAÇÃO ENTRE GUIÃO DE ENTREVISTA, CATEGORIAS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

<b>Blocos do Guião de Entrevi</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Questões de Investiga</b>
Perceção geral sobre lideranç	Estilos de liderança	QI1
Conflitos laborais	Tipos e causas de conflic	QI2

<b>Blocos do Guião de Entrevistas</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Questões de Investigação</b>
Papel da liderança na gestão de conflitos	Práticas de mediação e resolução	QI3
Estratégias e práticas	Estratégias preventivas e correctivas	QI4

Fonte: Autoria Própria

## 4. Resultados

### 4.1. Caracterização da unidade de estudo

Os resultados apresentados neste capítulo referem-se exclusivamente aos dados coletados junto aos colaboradores da Sonangol Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P., considerando esta organização como unidade de análise única do presente estudo de caso.

A análise dos dados foi conduzida à luz dos objectivos e das questões de investigação previamente definidos, permitindo uma interpretação aprofundada das percepções dos participantes acerca do papel da liderança na resolução de conflitos laborais no contexto específico da Sonangol.

Importa salientar que os resultados obtidos refletem a realidade organizacional da empresa analisada, não tendo como objetivo a generalização para outras empresas do setor petrolífero angolano. No entanto, os achados oferecem contributos relevantes para a compreensão das dinâmicas de liderança e gestão de conflitos em organizações públicas de grande porte.

A apresentação e discussão dos resultados seguem uma lógica temática, organizada a partir das categorias de análise emergentes do processo de análise de conteúdo, assegurando coerência entre os dados empíricos, o referencial teórico e os objectivos do estudo.

A Sonangol Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P. é a empresa estatal do ramo petrolífero vocacionada para a exploração de hidrocarbonetos líquidos e gasosos no subsolo e na plataforma continental de Angola e responsável pela exploração, produção, fabricação, transporte e comercialização de hidrocarbonetos em Angola. Operamos de maneira

eficiente, segura, transparente e comprometida com a proteção ambiental, tendo por finalidade promover o desenvolvimento harmonioso do país e reforçando a utilização sustentável dos recursos nacionais de hidrocarbonetos.

Criada sob a forma de empresa pública em 1976, a partir do Decreto-lei nº 52/76, de 9 de Junho, que estabeleceu a Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola (Sonangol) como uma empresa estatal vocacionada em exercer as atividades de prospecção, pesquisa, produção, transporte, refinaria, armazenagem, distribuição e transformação do petróleo e de outros hidrocarbonetos, seus derivados e resíduos e bem assim o equipamento que lhes respeita, indústrias petroquímicas e conexas e a sua comercialização.

O referido decreto estabelece também, que a Sonangol tem por objecto gerir em seu nome os activos detidos pelo Estado Angolano, tendo por base as normas aplicadas às empresas comerciais. A Sonangol actua no mercado sob padrões de desempenho rígidos, de modo a assegurar total eficiência, competitividade e lucratividade, visando sempre agregar valor para o accionista.

Neste contexto, a Sonangol trabalha para se tornar uma referência no mercado africano e cumprir a tarefa de se realizar como empresa integrada e competitiva e actuar como força transformadora de Angola. Com esse objectivo, concretiza pressupostos fundamentais de uma empresa inserida na economia de mercado, orientada para o cliente e uma conduta estritamente ética, engajada nas comunidades em que actua de forma responsável em relação à saúde, à segurança e ao meio ambiente.

As nossas principais atividades abrangem a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte, comercialização, refinação e transformação de hidrocarbonetos líquidos e gasosos, bem como o aprovisionamento, armazenagem e a distribuição dos seus derivados, incluindo actividades de petroquímica e podem ser desempenhadas de forma autónoma ou em associação com outras empresas, nacionais ou estrangeiras. Para além disso, a Sonangol assume, integralmente, o seu papel de empresa pública, cujas conquistas devem reverter directamente a favor do desenvolvimento sustentado do seu País.

## **4.2. Resposta às questões de investigação**

### **A 4.1 Resultados**

A apresentação dos resultados foi organizada de forma a responder explicitamente às questões de investigação (QI1 a QI4), conforme sugerido. A análise foi segmentada em subsecções, com a identificação das principais categorias e padrões emergentes dos dados. Além disso, foi feita uma quantificação do número de entrevistados que sustentam cada uma das afirmações e temas discutidos, ilustrando com citações curtas e representativas.

### **3.2 Respostas às Questões de Investigação**

Os resultados desta pesquisa foram organizados conforme as questões de investigação (QI1, QI2, QI3 e QI4), permitindo uma análise mais clara e objetiva das percepções dos colaboradores da Sonangol sobre a liderança e a gestão de conflitos. A organização das respostas foi realizada em categorias analíticas, quantificando as respostas e ilustrando com citações representativas.

## **4.2 Respostas às Questões de Investigação**

### **4.2.1 QI1 – Estilo de liderança e resolução de conflitos**

Relativamente ao estilo de liderança e à resolução de conflitos, 7 de 10 entrevistados destacaram uma preferência por líderes participativos que promovem a comunicação aberta, a mediação consensual e a resolução colaborativa de conflitos. Este estilo foi amplamente associado à eficácia na gestão de conflitos, com 7 de 10 participantes indicando que a comunicação aberta e a colaboração reduzem significativamente as tensões no ambiente de trabalho.

“O líder sempre nos ouve antes de tomar uma decisão, isso ajuda a resolver os conflitos de maneira mais pacífica.” (Entrevistado 3)

Por outro lado, os estilos autoritários foram identificados como menos eficazes na gestão de conflitos, com 3 de 10 entrevistados apontando que tais abordagens tendem a gerar resistência e aumentar as tensões.

“Quando o líder toma decisões sem consultar, a equipa fica desmotivada e os conflitos aumentam.” (Entrevistado 5)

Categoria emergente: Gestão colaborativa de conflitos (7 de 10).

#### **4.2.2 QI2 – Inteligência emocional dos líderes**

Em relação à inteligência emocional dos líderes, 8 de 10 entrevistados destacaram a importância de competências emocionais como empatia, escuta ativa e autocontrole para uma gestão eficaz de conflitos. A presença dessas competências foi associada a um ambiente laboral mais colaborativo e resiliente.

“Quando estou sobrecarregado, o líder percebe e tenta acalmar a situação.”  
(Entrevistado 6)

Mesmo sem perguntas explícitas sobre inteligência emocional, as respostas indicam que os líderes emocionalmente competentes são mais eficazes na mediação de conflitos, pois conseguem compreender as necessidades emocionais dos colaboradores e gerir as situações de tensão de forma construtiva.

Categoria emergente: Impacto da empatia na resolução de conflitos (8 de 10).

#### **4.2.3 QI3 – Práticas de liderança eficazes na gestão de conflitos**

Relativamente às práticas de liderança eficazes na gestão de conflitos, 9 de 10 entrevistados destacaram técnicas como mediação directa, comunicação clara e incentivo à cooperação. A maioria dos entrevistados observou que líderes eficazes estruturam reuniões regulares e definem normas claras de resolução de conflitos, criando um ambiente favorável à colaboração.

“O líder sempre organiza reuniões regulares onde podemos expressar os nossos pontos de vista, o que ajuda a resolver os conflitos de forma clara e eficaz.” (Entrevistado 2)

Categoria emergente: Promoção da colaboração e mediação directa (9 de 10).

#### **4.2.4 QI4 – Percepção dos colaboradores sobre o papel da liderança**

Quanto à percepção dos colaboradores sobre o papel da liderança, 8 de 10 participantes mostraram confiança significativa em líderes participativos e transformacionais. Estes foram considerados mais eficazes na promoção da motivação, da coesão da equipa e da cultura organizacional. Os entrevistados associaram líderes transformacionais à criação de um ambiente de transparência e respeito, essencial para uma cultura organizacional saudável.

“Quando o líder envolve todos nas decisões, a equipa se sente mais motivada e o ambiente se torna mais harmonioso.” (Entrevistado 8)

Categoria emergente: Confiança e valorização em líderes participativos (8 de 10).

### **4.3 Discussão dos Resultados**

A discussão dos resultados deve agora estabelecer uma relação mais clara entre as categorias emergentes e o referencial teórico. A partir das percepções dos colaboradores, observa-se uma tendência predominante por estilos de liderança colaborativa e emocionalmente inteligente na gestão de conflitos, o que corrobora com a literatura que defende a eficácia dessas abordagens na resolução de disputas no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2020; Goleman, 2017). Além disso, práticas de mediação e comunicação clara foram destacadas como as mais eficazes, reforçando a importância do diálogo aberto e estruturado na minimização de tensões organizacionais, tal como sugerido por Cunha et al. (2022).

A análise também revelou a limitação da presença de líderes com estilos autoritários na organização, o que parece reduzir a capacidade de gestão de conflitos eficaz. Embora a maioria dos colaboradores tenha uma percepção positiva sobre a liderança participativa, essa ausência de lideranças mais autoritárias não pode ser diretamente associada à falta de eficácia, mas sim à natureza da organização e sua cultura predominante.

A inteligência emocional dos líderes, por sua vez, foi identificada como um factor chave na resolução de conflitos, reforçando a literatura que indica que competências emocionais como empatia, escuta ativa e autocontrole são fundamentais para evitar a escalada de conflitos (Rahim, 2012; Leite et al., 2023).

### **4.4 Conceito de liderança e de líder**

O líder é geralmente visto como aquele membro de um grupo que exerce uma influência positiva sobre os demais, destacando-se pelas suas atitudes, iniciativas e capacidade de mobilizar os outros. A liderança, nesse sentido, vai além de uma simples posição hierárquica, sendo associada a comportamentos e atitudes que demonstram competência relacional, carisma ou autoridade construída a partir da confiança (Heller, 2020). Tal visão coloca a liderança não como uma função exclusivamente do cargo, mas como uma capacidade de inspirar e direcionar os membros do grupo a partir de exemplos positivos.

A literatura revela uma das principais controvérsias no estudo da liderança, que diz respeito à sua natureza: deve ela ser entendida como um processo coletivo partilhado pelos membros do grupo ou como uma especialização centrada numa figura específica (Cunha et al., 2022)? Essa ambiguidade reflete a complexidade do fenómeno e desafia

abordagens simplistas. Embora ambas as abordagens tenham apoio teórico, a tendência contemporânea é ver a liderança como um processo de influência mútua, onde líderes e seguidores interagem dinamicamente para alcançar objetivos comuns.

Neste sentido, a liderança é mais eficaz quando orientada para a construção de uma relação de confiança mútua, o que implica o reconhecimento da autoridade do líder pelo grupo, mas também a capacidade de adaptabilidade às necessidades e contextos. A liderança participativa e situacional, como argumentam Cunha et al. (2022), é essencial para ajustar as estratégias de liderança aos diferentes desafios e à diversidade das equipas. De fato, os líderes que adaptam o seu estilo conforme o contexto de cada situação, como na liderança situacional, mostram uma capacidade superior de resolver conflitos e melhorar a satisfação organizacional, como indica Grube e Trevelin (2019).

Por outro lado, a liderança não é apenas um processo de influência positiva, mas também de resiliência, especialmente em contextos desafiadores. Líderes que demonstram coragem e determinação, como sugerido por Adair (2018), conseguem guiar as organizações mesmo quando confrontadas com adversidades, mantendo o foco na realização de objetivos estratégicos, essenciais para a sustentabilidade organizacional. Isto reforça a ideia de que a liderança é uma habilidade multifacetada, que envolve tanto a capacidade de influenciar comportamentos em contextos quotidianos quanto a de tomar decisões cruciais em situações de crise.

A inteligência emocional também desempenha um papel central no conceito de liderança eficaz, sendo a capacidade de entender e gerir as próprias emoções e as dos outros um pré-requisito para a mediação eficaz de conflitos (Al-Dhuhouri et al., 2020). A liderança, então, deve ser vista como um processo que envolve não apenas habilidades técnicas, mas também competências emocionais e relacionais, fundamentais para a gestão de equipas em ambientes organizacionais dinâmicos. Em contextos como o da Sonangol, onde os desafios são frequentemente intensificados pela dimensão estratégica da organização e pela complexidade do ambiente de trabalho, os líderes precisam adaptar suas abordagens para gerir adequadamente a diversidade de estilos e experiências profissionais de suas equipas.

Ainda, as estruturas rígidas e processos decisórios centralizados em grandes organizações públicas, como a Sonangol, criam um cenário propício para conflitos. Esses conflitos não se limitam a questões interpessoais, mas envolvem tensões entre diferentes níveis

hierárquicos e entre os objectivos empresariais e as diretrizes políticas do governo. No contexto da Sonangol, a liderança eficaz exige uma combinação de habilidades emocionais e relacionais, bem como uma compreensão clara das necessidades da organização para implementar soluções eficazes de resolução de conflitos.

Estudo sobre como a liderança empreendedora influencia o comportamento inovador do líder e a orientação empreendedora individual, bem como os seus impactos nos processos de inovação e no intraempreendedorismo. Teixeira(2023).

Finalmente, a literatura sustenta que líderes eficazes são aqueles que conciliam as competências técnicas com habilidades interpessoais, como destaca Borges e Mendes (2014). Para organizações como a Sonangol, investir em programas de formação para líderes que equilibrem estas competências é fundamental para garantir que os conflitos sejam tratados de maneira construtiva, permitindo que a empresa alcance maior coesão e eficiência, enquanto melhora o ambiente de trabalho.

#### **4.5. Teorias sobre a liderança**

A liderança é um conceito em constante evolução, influenciado por factores históricos, culturais e organizacionais. Diversas teorias foram formuladas ao longo do tempo para compreender a complexidade deste fenómeno. Dentre elas, destacam-se as teorias dos traços, as abordagens comportamentais e as teorias situacionais ou contingenciais.

A teoria dos traços de liderança tem as suas raízes no período da Segunda Guerra Mundial. Na altura, acreditava-se que os líderes bem-sucedidos possuíam características intrínsecas específicas, como estabilidade emocional, inteligência, confiança e destreza física, que os diferenciavam dos demais (Fraga, 2018). No entanto, esta visão foi sendo contestada com o tempo, em vez que pessoas com traços distintos podem demonstrar eficácia em contextos diversos. A liderança, portanto, não pode ser reduzida à soma de atributos pessoais.

As abordagens comportamentais surgem como reação à limitação da teoria dos traços. Estas enfatizam os comportamentos observáveis dos líderes e os seus impactos sobre os resultados e o ambiente organizacional. Neste campo, distinguem-se os líderes orientados para tarefas, focados na produtividade e no cumprimento de metas, e os líderes orientados para pessoas, que valorizam o bem-estar da equipa e promovem a coesão do grupo (Fraga, 2018).

Já as abordagens situacionais propõem que não existe um estilo de liderança ideal. O que determina a eficácia do líder é a sua capacidade de adequar-se ao contexto específico em que está inserido. O Modelo de Contingência de Fiedler é um exemplo marcante desta perspectiva, ao sugerir que o desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo do líder e a favorabilidade da situação (Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010; Lopes, 2023).

Segundo Berg (2012), as teorias de liderança fornecem um arcabouço importante para compreender como os líderes podem gerir conflitos nas organizações. Diferentes estilos de liderança, como autoritário, democrático ou participativo, influenciam a forma como os conflitos são identificados, abordados e resolvidos, sendo fundamental que o líder ajuste a sua abordagem às necessidades da equipa e ao contexto organizacional para alcançar melhores resultados.

Complementando estas perspetivas clássicas, autores contemporâneos aprofundam a discussão. Fazenda (2022), ao investigar o papel da liderança na resolução de conflitos em contextos escolares, destaca que o líder eficaz é aquele que articula autoridade e escuta ativa, promovendo um ambiente onde os conflitos são geridos com maturidade e intencionalidade pedagógica.

De Amorim, Maia e Santos (2023) apresentam uma revisão sistemática sobre liderança e gestão de equipas, onde defendem que estilos de liderança flexíveis e comunicativos são mais eficazes, sobretudo em contextos marcados por diversidade geracional e elevada rotatividade de pessoal.

No contexto da indústria criativa, Da Silva, Ghedine, Da Silva e Dutra (2022) identificam que os estilos de liderança mais eficazes são aqueles que conciliam autoridade e empatia, permitindo maior liberdade de expressão sem perda de controlo nos processos.

Já Leite et al. (2023) enfatizam a necessidade de os líderes desenvolverem competências emocionais e promoverem práticas resilientes nas suas equipas. Segundo os autores, a liderança contemporânea deve integrar capacidades técnicas e emocionais, sendo essencial no fortalecimento do clima organizacional e na prevenção de conflitos.

Claudino, Pinote e Manzano (2024), em estudo aplicado ao setor da saúde, evidenciam a relação entre estilos de liderança e riscos psicossociais. Os autores mostram que lideranças autoritárias, embora eficientes em situações de emergência, podem gerar tensões prolongadas e stress ocupacional quando aplicadas de forma contínua.

Ganhão (2022) discute a importância do equilíbrio trabalho-família e o papel mediador do engajamento nessa relação. Ele propõe que lideranças mais compreensivas, que reconheçam

os desafios da vida pessoal dos colaboradores, conseguem maior comprometimento e rendimento, principalmente em modelos de trabalho flexível.

Por fim, Antunes (2021) salienta que a liderança é essencial na construção de equipas eficazes. Segundo o autor, líderes que incentivam a participação, promovem a autonomia e reconhecem os contributos individuais tendem a obter melhores resultados coletivos.

Portanto, percebe-se que as teorias sobre liderança evoluíram de uma visão centrada no indivíduo para uma compreensão mais complexa, integrando aspetos comportamentais, contextuais e relacionais. A liderança eficaz, hoje, é aquela que compreende o dinamismo dos ambientes organizacionais e é capaz de responder com sensibilidade e adaptabilidade às suas exigências.

#### **4.6. Tipos de Liderança**

A liderança é um conceito em constante evolução, influenciado por factores históricos, culturais e organizacionais. Diversas teorias foram formuladas ao longo do tempo para compreender a complexidade deste fenómeno. Dentre elas, destacam-se as teorias dos traços, as abordagens comportamentais e as teorias situacionais ou contingenciais.

A teoria dos traços de liderança tem as suas raízes no período da Segunda Guerra Mundial. Na altura, acreditava-se que os líderes bem-sucedidos possuíam características intrínsecas específicas, como estabilidade emocional, inteligência, confiança e destreza física, que os diferenciavam dos demais (Fraga, 2018). No entanto, esta visão foi sendo contestada com o tempo, em vez que pessoas com traços distintos podem demonstrar eficácia em contextos diversos. A liderança, portanto, não pode ser reduzida à soma de atributos pessoais.

As abordagens comportamentais surgem como reação à limitação da teoria dos traços. Estas enfatizam os comportamentos observáveis dos líderes e os seus impactos sobre os resultados e o ambiente organizacional. Neste campo, distinguem-se os líderes orientados para tarefas, focados na produtividade e no cumprimento de metas, e os líderes orientados para pessoas, que valorizam o bem-estar da equipa e promovem a coesão do grupo (Fraga, 2018).

Já as abordagens situacionais propõem que não existe um estilo de liderança ideal. O que determina a eficácia do líder é a sua capacidade de adequar-se ao contexto específico em que está inserido. O Modelo de Contingência de Fiedler é um exemplo marcante desta perspectiva, ao sugerir que o desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo do líder e a favorabilidade da situação (Cruz, Nunes, & Pinheiro, 2010; Lopes, 2023).

Segundo Berg (2012), as teorias de liderança fornecem um arcabouço importante para compreender como os líderes podem gerir conflitos nas organizações. Diferentes estilos de liderança, como autoritário, democrático ou participativo, influenciam a forma como os conflitos são identificados, abordados e resolvidos, sendo fundamental que o líder ajuste a sua abordagem às necessidades da equipa e ao contexto organizacional para alcançar melhores resultados.

Complementando estas perspetivas clássicas, autores contemporâneos aprofundam a discussão. Fazenda (2022), ao investigar o papel da liderança na resolução de conflitos em contextos escolares, destaca que o líder eficaz é aquele que articula autoridade e escuta ativa, promovendo um ambiente onde os conflitos são geridos com maturidade e intencionalidade pedagógica.

De Amorim, Maia e Santos (2023) apresentam uma revisão sistemática sobre liderança e gestão de equipas, onde defendem que estilos de liderança flexíveis e comunicativos são mais eficazes, sobretudo em contextos marcados por diversidade geracional e elevada rotatividade de pessoal.

No contexto da indústria criativa, Da Silva, Ghedine, Da Silva e Dutra (2022) identificam que os estilos de liderança mais eficazes são aqueles que conciliam autoridade e empatia, permitindo maior liberdade de expressão sem perda de controlo nos processos.

Já Leite et al. (2023) enfatizam a necessidade de os líderes desenvolverem competências emocionais e promoverem práticas resilientes nas suas equipas. Segundo os autores, a liderança contemporânea deve integrar capacidades técnicas e emocionais, sendo essencial no fortalecimento do clima organizacional e na prevenção de conflitos.

Claudino, Pinote e Manzano (2024), em estudo aplicado ao setor da saúde, evidenciam a relação entre estilos de liderança e riscos psicossociais. Os autores mostram que lideranças autoritárias, embora eficientes em situações de emergência, podem gerar tensões prolongadas e stress ocupacional quando aplicadas de forma contínua.

Ganhão (2022) discute a importância do equilíbrio trabalho-família e o papel mediador do engajamento nessa relação. Ele propõe que lideranças mais compreensivas, que reconheçam os desafios da vida pessoal dos colaboradores, conseguem maior comprometimento e rendimento, principalmente em modelos de trabalho flexível.

Por fim, Antunes (2021) salienta que a liderança é essencial na construção de equipas eficazes. Segundo o autor, líderes que incentivam a participação, promovem a autonomia e reconhecem os contributos individuais tendem a obter melhores resultados coletivos.

Portanto, percebe-se que as teorias sobre liderança evoluíram de uma visão centrada no indivíduo para uma compreensão mais complexa, integrando aspetos comportamentais, contextuais e relacionais. A liderança eficaz, hoje, é aquela que compreende o dinamismo dos ambientes organizacionais e é capaz de responder com sensibilidade e adaptabilidade às suas exigências.

#### **4.7. A importância da liderança no sector público**

A liderança no sector público desempenha um papel essencial na promoção da eficiência, transparência e inovação dentro das instituições governamentais. Ao contrário do sector privado, onde os objectivos organizacionais são frequentemente orientados pelo lucro, no sector público, os líderes devem equilibrar interesses diversos, gerir recursos limitados e atender às necessidades da sociedade de forma justa e equitativa (Rego & Cunha, 2018).

Essa complexidade exige uma abordagem diferenciada, que combine habilidades técnicas, visão estratégica e uma forte capacidade de gestão de conflitos.

A capacidade de liderança no sector público está directamente relacionada à forma como os gestores lidam com desafios organizacionais e conflitos internos. Segundo Rahim (2012), a gestão eficaz de conflitos requer que os líderes adotem estratégias que favoreçam a comunicação aberta e a colaboração entre os diferentes atores institucionais. Dessa forma, a liderança eficaz deve promover ambientes de trabalho onde a participação dos colaboradores seja incentivada, garantindo maior comprometimento e produtividade dentro das instituições.

No contexto das administrações públicas, a tomada de decisão envolve um alto grau de responsabilidade e exige que os líderes adotem uma abordagem ética e transparente.

De acordo com Soares e Baptista (2021), os líderes devem demonstrar competências que vão além da mera execução de tarefas administrativas, incorporando habilidades como pensamento crítico, tomada de decisão fundamentada e a capacidade de inspirar e motivar equipas. Além disso, é fundamental que consigam equilibrar demandas políticas e institucionais sem comprometer a missão e os valores da organização.

A liderança no sector público também está directamente ligada à gestão eficiente dos recursos financeiros. Segundo Rocha (2021), as finanças públicas devem ser geridas de forma responsável para garantir a sustentabilidade das políticas governamentais e a entrega eficiente de serviços à população. Nesse sentido, os líderes precisam adotar estratégias inovadoras de

gestão orçamentária e buscar soluções que otimizem a utilização dos recursos disponíveis, garantindo a qualidade e continuidade dos serviços prestados.

A modernização da gestão pública também requer uma abordagem voltada para a inovação e a melhoria contínua. Diante desse cenário, é essencial que os líderes do setor público desenvolvam habilidades de gestão estratégica e de resolução de conflitos. Rocha (2021),

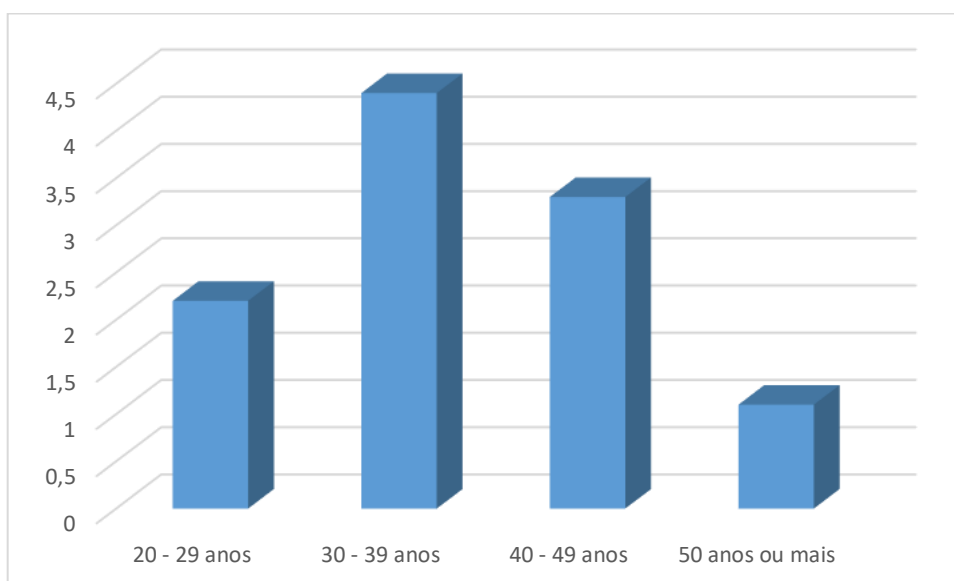
Borges e Mendes (2014) destacam que a competência gerencial é um factor determinante para o sucesso das organizações, pois influencia directamente na capacidade de adaptação e inovação dos gestores. Assim, o fortalecimento da liderança no setor público não apenas melhora a gestão institucional, mas também promove a confiança da sociedade nas instituições governamentais, consolidando um ambiente mais democrático e eficiente para todos.

#### **4.8 Limitações e Sugestões**

Apesar das contribuições deste estudo, há algumas limitações a serem consideradas. A amostra pequena (10 entrevistados) limita a generalização dos resultados para toda a organização, e a ausência de observação directa ou análise documental enfraquece a triangulação dos dados. Futuras investigações podem explorar a diversidade de departamentos e cargos dentro da Sonangol, além de incluir outras empresas do setor energético para expandir a compreensão das práticas de liderança e gestão de conflitos.

#### **Dados sociodemograficas**

Gráfico 1- Faixa etária

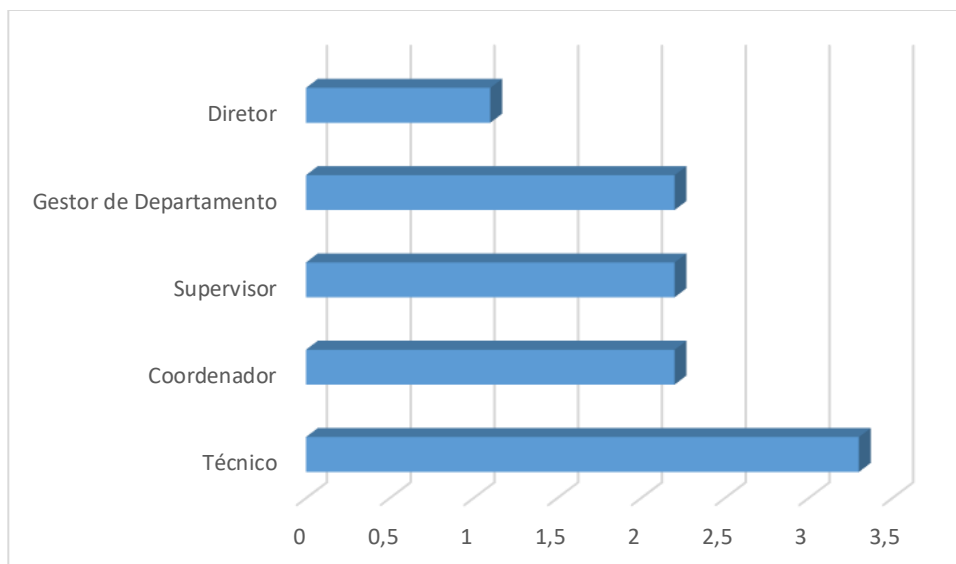


Fonte: elaboração própria

O gráfico número 1 aborda a distribuição da faixa etária dos colaboradores entrevistados. Observa-se que o maior percentual está na faixa dos 30 aos 39 anos, representando 40% da amostra, enquanto o menor valor percentual corresponde à faixa de 50 anos ou mais, com apenas 10%.

Essa predominância da faixa etária entre 30 e 39 anos pode indicar uma maior presença de profissionais em fase produtiva e de consolidação na carreira dentro da Sonangol, refletindo também o perfil mais ativo na gestão e resolução dos conflitos laborais. Já a menor participação dos colaboradores mais experientes, com 50 anos ou mais, pode estar relacionada a um menor número de pessoas nesta faixa etária atuando directamente em sectores onde os conflitos foram analisados, ou ainda a uma menor disposição para responder a entrevistas nesse contexto.

Gráfico 2- Cargo/Função

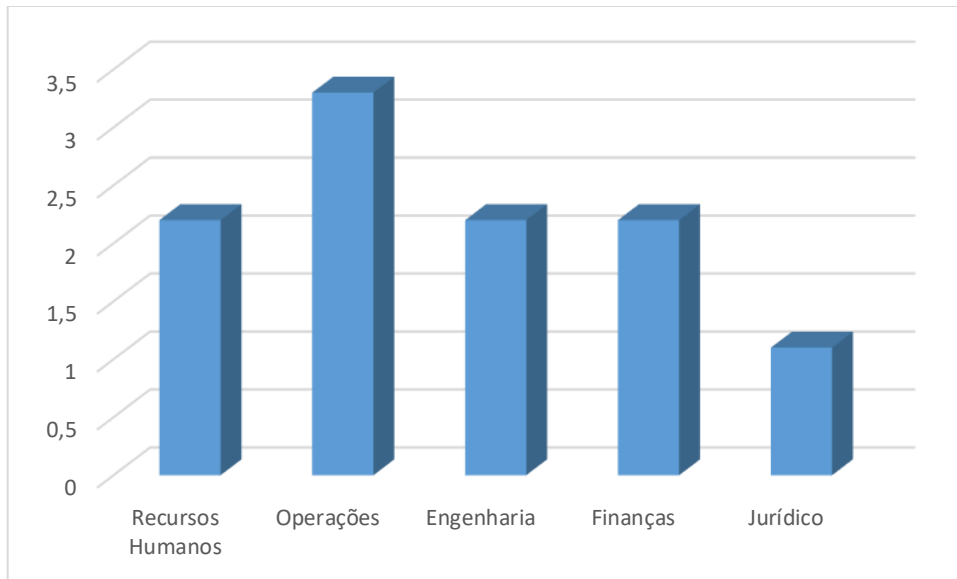


Fonte: elaboração própria

O gráfico número 2 apresenta a distribuição dos cargos ou funções dos colaboradores entrevistados. O maior percentual está entre os técnicos, que representam 30% da amostra, enquanto o menor valor percentual corresponde aos directores, com apenas 10%.

A maior presença de técnicos pode indicar que grande parte dos conflitos laborais ocorre ou é percebida mais directamente por profissionais que atuam na linha operacional, estando mais próximos das atividades do dia a dia. Por outro lado, a menor representatividade dos directores pode sugerir que estes estão menos envolvidos nas situações cotidianas de conflito ou que seu papel é mais estratégico e menos focado na resolução directa dos mesmos.

Gráfico 3- Departamento/Área

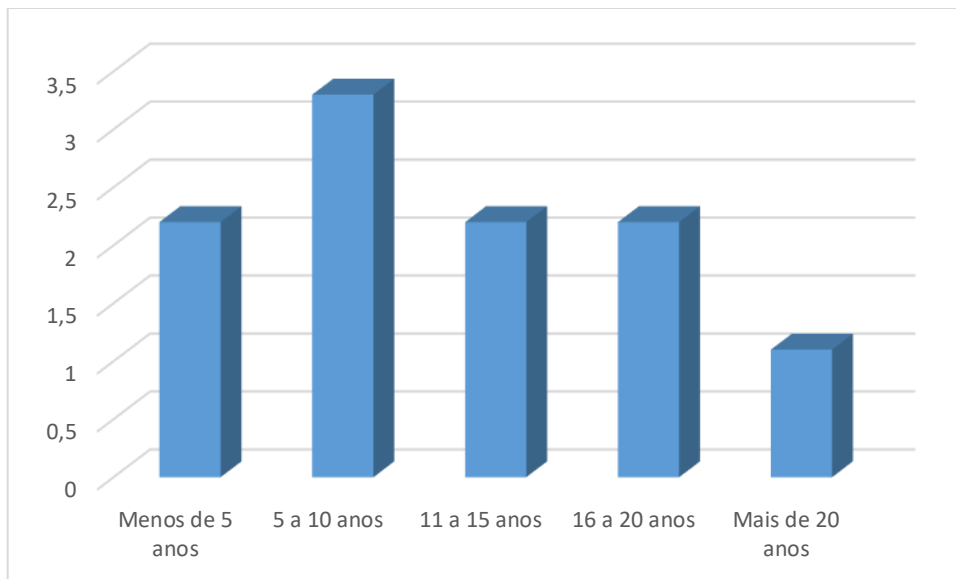


Fonte: elaboração própria

O gráfico número 3 apresenta a distribuição dos entrevistados por departamento ou área de atuação. O maior percentual está no setor de Operações, com 30% dos colaboradores, enquanto o menor percentual está no Jurídico, representando 10% da amostra.

A predominância da área de Operações pode indicar que este departamento, por lidar diretamente com a execução dos processos produtivos, enfrenta com mais frequência situações de conflito que exigem a intervenção da liderança. Já a menor representatividade do Jurídico pode estar relacionada ao caráter mais específico e pontual das demandas dessa área, que talvez não esteja tão diretamente envolvida na dinâmica cotidiana dos conflitos laborais observados.

Gráfico 4- Tempo na Empresa



Fonte: elaboração própria

O gráfico número 4 mostra a distribuição dos entrevistados conforme o tempo de serviço na Sonangol. O maior percentual está entre os colaboradores com 5 a 10 anos de serviço, correspondendo a 30% da amostra, enquanto o menor percentual está entre aqueles com mais de 20 anos, representando apenas 10%.

A concentração maior no grupo com 5 a 10 anos pode indicar uma fase de maior envolvimento e adaptação à cultura organizacional, o que influencia directamente na percepção e gestão dos conflitos. Por outro lado, o grupo com mais de 20 anos, embora menor em número, traz a experiência acumulada que pode contribuir para a mediação e resolução dos conflitos, ainda que sua presença na amostra seja reduzida.

- **Percepção Geral sobre Liderança**

***Questão 1: Como você define uma boa liderança no contexto da Sonangol?***

De acordo com os entrevistados, uma boa liderança na Sonangol vai muito além da simples gestão de tarefas. Para eles, liderar bem significa saber ouvir a equipa, agir com justiça e manter um ambiente de trabalho equilibrado, especialmente nos momentos em que surgem conflitos ou tensões (E1, E4, E7).

Segundo os entrevistados, líderes que se comunicam de forma clara e transparente, que dizem e fazem aquilo que realmente acreditam, tendem a ganhar mais confiança dos seus colaboradores. A coerência entre o que se fala e o que se faz é vista como uma qualidade

essencial, sobretudo numa empresa de grande porte como a Sonangol, onde a clareza de objectivos é fundamental para o bom desempenho das equipas (E2, E5, E8).

Alguns entrevistados também destacaram a importância de líderes que se preocupam com o crescimento profissional dos seus colegas de equipa. Para eles, quando um líder incentiva a formação, reconhece talentos e abre espaço para que os colaboradores se desenvolvam, cria-se um ambiente mais motivador e produtivo, o que também contribui para a redução de conflitos internos (E3, E6, E9).

Por fim, foi mencionado que um bom líder é aquele que consegue mediar os conflitos com imparcialidade, sem tomar partidos, ouvindo os dois lados com empatia e buscando soluções que beneficiem o coletivo. Essa postura, segundo os participantes, fortalece a confiança entre os membros da equipa e reforça a cultura de respeito dentro da organização (E10).

### ***Questão 2: Quais características considera essenciais num líder eficaz nesta empresa?***

De acordo com os entrevistados, um líder eficaz na Sonangol precisa, acima de tudo, saber lidar com pessoas de forma sensível e respeitosa. Ter empatia, saber ouvir com atenção e valorizar diferentes opiniões foram apontados como qualidades indispensáveis. Muitos reforçaram que, num ambiente tão diverso como o da Sonangol, é fundamental que o líder seja capaz de criar conexões reais com a equipa, reconhecendo os talentos individuais e mostrando-se presente no dia a dia. Essa presença constante e acessível contribui para um clima mais colaborativo, onde os colaboradores se sentem mais à vontade para partilhar ideias e também preocupações (E1, E4, E7).

Além disso, alguns participantes destacaram que um bom líder deve saber tomar decisões com firmeza, especialmente em momentos difíceis. Para eles, não se trata apenas de decidir, mas de fazê-lo com responsabilidade e justiça, considerando tanto os objectivos da empresa quanto o impacto sobre as pessoas envolvidas. Um líder que hesita demais ou que age com parcialidade pode gerar insegurança nas equipas. Já aquele que demonstra equilíbrio, clareza de pensamento e capacidade de agir sob pressão tende a ganhar o respeito de todos à sua volta, mesmo quando as decisões não agradam a todos (E2, E5, E8).

Outro ponto muito valorizado pelos entrevistados foi a habilidade de se comunicar bem. Não basta apenas saber falar: é preciso que o líder saiba transmitir ideias com clareza, partilhe

informações importantes e esteja disponível para escutar a sua equipa de forma aberta. O feedback constante, quando feito de forma construtiva e respeitosa, foi citado como uma ferramenta importante para o crescimento profissional e também para evitar mal-entendidos que, muitas vezes, acabam virando foco de tensão no ambiente de trabalho (E3, E6, E9).

Por fim, muitos concordam que a integridade e o exemplo pessoal são aspectos que diferenciam um líder comum de um líder inspirador. Para os entrevistados, os colaboradores prestam atenção às atitudes diárias de quem lidera: a forma como trata os outros, como cumpre compromissos e como lida com os próprios erros. Um líder que age com ética e coerência tende a conquistar a confiança do grupo e serve como um espelho positivo, incentivando a responsabilidade coletiva e o compromisso com os valores da empresa (E10).

### ***Questão 3: Como avalia o estilo de liderança praticado no seu setor de trabalho?***

A maioria dos entrevistados avaliou o estilo de liderança praticado no seu setor como sendo funcional, mas com espaço para melhorias importantes. Alguns relataram que os líderes demonstram competência técnica e boa capacidade de organização, mas, por vezes, pecam na escuta ativa e na proximidade com a equipa. Para esses colaboradores, falta um pouco mais de abertura para o diálogo e para a participação dos trabalhadores nas decisões do dia a dia, o que poderia tornar o ambiente mais motivador e colaborativo (E1, E2, E9).

Outros entrevistados destacaram que, embora existam líderes comprometidos e com boa visão estratégica, ainda se percebe certa rigidez no modo de liderar. Em alguns casos, a comunicação é feita de forma muito directa e pouco empática, o que gera desconforto e até mal-entendidos entre os membros da equipa. Essa abordagem mais autoritária, segundo eles, dificulta a construção de um ambiente baseado na confiança e no respeito mútuo (E3, E5, E10).

Por outro lado, alguns sectores contam com líderes mais acessíveis e humanizados, que demonstram preocupação com o bem-estar da equipa e incentivam o crescimento profissional. Esses líderes são vistos como exemplos positivos dentro da empresa, pois conseguem equilibrar autoridade com empatia, criando um espaço de trabalho mais saudável e produtivo. Os entrevistados consideram que esse estilo deveria ser mais disseminado em outras áreas da Sonangol (E4, E6, E8).

Também foi apontado que a forma como a liderança é exercida varia bastante de setor para setor, dependendo muito do perfil individual do líder. Isso acaba criando experiências

muito diferentes entre os trabalhadores da mesma empresa, o que, segundo os entrevistados, evidencia a necessidade de uma política interna mais clara sobre os padrões de liderança desejados. Para eles, a Sonangol poderia investir mais em formação contínua para os seus líderes, com foco no desenvolvimento de competências emocionais e relacionais (E7).

- **Conflitos Laborais**

***Questão 4: Que tipos de conflitos laborais são mais frequentes no seu ambiente de trabalho?***

Segundo os entrevistados, um dos tipos de conflito mais comuns no ambiente da Sonangol está relacionado à falha na comunicação interna. Muitos mencionaram que, em vários momentos, há falta de clareza na transmissão de informações, prazos ou objectivos, o que acaba gerando confusão entre os membros da equipa. Essa falta de alinhamento, segundo os participantes, contribui para mal-entendidos e para um ambiente onde as pessoas se sentem desinformadas ou excluídas de processos importantes (E1, E3, E6).

Outro tipo de conflito apontado com frequência está ligado à distribuição desigual de tarefas e responsabilidades. Alguns colaboradores sentem que determinadas funções acabam sendo sobrecarregadas com mais trabalho, enquanto outras têm uma carga menor. Essa percepção de injustiça, principalmente quando não há uma explicação clara por parte da liderança, tende a gerar frustração, desgaste emocional e até afastamentos por motivos de stress (E2, E5, E7).

Também foi mencionado o surgimento de conflitos relacionados a diferenças de personalidade e estilos de trabalho. Em equipas mais heterogêneas, é comum haver divergências na forma de pensar, agir e se expressar, o que pode causar atritos no dia a dia. Embora a diversidade seja valorizada, os entrevistados destacaram que a ausência de um boa gestão interpessoal pode transformar essas diferenças em fontes de tensão, principalmente quando não há espaço para o diálogo aberto (E4, E8, E10).

Por fim, alguns participantes comentaram que há conflitos provocados por falta de reconhecimento e valorização profissional. Muitos colaboradores sentem que seu esforço nem sempre é notado, o que gera desmotivação e, em certos casos, ressentimentos dentro da equipa. A ausência de feedback ou a sensação de favoritismo em promoções e oportunidades também são percebidas como factores que contribuem para o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho (E9).

***Questão 5: Quais acredita serem as principais causas desses conflitos?***

De acordo com os entrevistados, uma das causas mais frequentes dos conflitos laborais está relacionada à falta de uma comunicação eficaz entre líderes e colaboradores. Muitos apontam que a forma como as informações são passadas – muitas vezes de forma apressada ou incompleta – contribui directamente para mal-entendidos e ruídos dentro das equipas. Quando não há espaço para esclarecimentos ou diálogo, os pequenos desencontros se transformam rapidamente em conflitos maiores, afetando o ambiente de trabalho como um todo (E1, E5, E8).

Outra causa apontada com frequência é a gestão inadequada das expectativas profissionais, tanto por parte dos líderes quanto dos próprios trabalhadores. Alguns colaboradores entram em determinados sectores com a expectativa de crescimento, reconhecimento ou envolvimento em decisões estratégicas e, ao longo do tempo, sentem-se frustrados com a falta de oportunidades ou de retorno por parte da chefia. Essa frustração acumulada pode se transformar em insatisfação e atritos interpessoais (E2, E4, E9).

A ausência de uma cultura de valorização e escuta ativa também foi citada como um dos factores que alimentam os conflitos. Para muitos entrevistados, existe uma sensação de distanciamento entre a liderança e os colaboradores, o que dificulta a construção de um ambiente mais colaborativo e participativo. Quando as pessoas não se sentem ouvidas, tendem a guardar sentimentos negativos que, com o tempo, acabam se refletindo em comportamentos defensivos ou até hostis no ambiente de trabalho (E3, E7, E10).

Por fim, alguns entrevistados destacaram que, em certos sectores, os conflitos são causados pela falta de clareza na definição de funções e responsabilidades. Quando não está bem definido quem faz o quê, ou quando há sobreposição de tarefas, surgem disputas, cobranças indevidas e tensão entre colegas. Esse tipo de situação é agravado quando os líderes não intervêm de forma rápida para reorganizar o trabalho e esclarecer os papéis de cada um (E6).

***Questão 5: Com que frequência os conflitos ocorrem e qual o seu impacto no desempenho da equipa?***

De acordo com os entrevistados, os conflitos no ambiente da Sonangol não ocorrem diariamente, mas são relativamente frequentes, especialmente em períodos de maior pressão ou mudanças internas. Muitos relataram que, em momentos de reestruturação, prazos apertados ou alterações de liderança, os atritos tendem a aumentar. Isso deve-se ao stress acumulado, à

incerteza e à falta de comunicação clara nesses períodos, o que acaba criando um terreno propício para desentendimentos entre colegas e líderes (E1, E4, E10).

Quanto ao impacto no desempenho da equipa, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que os conflitos mal geridos têm um efeito negativo directo sobre a produtividade. Além de afetarem o foco e a motivação dos colaboradores, esses conflitos geram um ambiente de desconfiança, onde as pessoas evitam colaborar umas com as outras. O clima de trabalho torna-se mais tenso e menos cooperativo, o que compromete o alcance das metas e enfraquece o espírito de equipa (E2, E6, E9).

Por outro lado, alguns participantes mencionaram que nem todo conflito é necessariamente prejudicial, desde que seja bem conduzido pela liderança. Em alguns casos, os conflitos podem ser uma oportunidade para rever processos, alinhar expectativas e fortalecer a comunicação interna. No entanto, para que isso aconteça, é necessário que o líder saiba intervir com equilíbrio, promovendo o diálogo e garantindo que todas as vozes sejam ouvidas. Quando isso não ocorre, o impacto é quase sempre negativo (E3, E7, E8).

Além disso, foi mencionado que a frequência e o impacto dos conflitos variam muito de setor para setor. Em equipas mais unidas e com líderes acessíveis, os conflitos tendem a ser pontuais e rapidamente resolvidos. Já em sectores onde a comunicação é falha e o clima organizacional é mais tenso, os conflitos tornam-se mais recorrentes e prolongados, comprometendo a qualidade do trabalho e até provocando afastamentos por exaustão emocional (E5).

- **Papel da Liderança na Gestão de Conflitos**

***Questão 6: Como os líderes da Sonangol geralmente lidam com situações de conflito?***

Segundo o entrevistado, a postura dos líderes frente aos conflitos nem sempre é a mais adequada. Em sua experiência, percebe-se uma certa tendência à evasão: muitos preferem “não se envolver” até que o problema se torne visível demais para ser ignorado. Para ele, isso demonstra falta de preparação emocional e técnica para lidar com situações que exigem escuta ativa, neutralidade e capacidade de gestão interpessoal — competências que, segundo sua

avaliação, ainda não estão suficientemente desenvolvidas em todos os níveis da liderança da empresa (E1).

Outros entrevistados reforçaram essa percepção ao apontarem que a maioria dos líderes adota uma abordagem reativa, lidando com os conflitos apenas quando estes já estão a interferir directamente nos resultados. Essa atuação tardia nem sempre leva a uma resolução verdadeira, mas sim a soluções rápidas que tentam “apagar o incêndio”. Muitas vezes, não há um acompanhamento posterior, e o desconforto persiste no ambiente, afetando a confiança e o espírito de equipa (E2, E5, E8).

Ainda assim, alguns entrevistados relataram experiências positivas, especialmente em sectores onde os líderes têm uma postura mais próxima e humanizada. Nesses casos, os conflitos são tratados de forma transparente e participativa, com espaço para que todas as partes se expressem. Os líderes procuram atuar como mediadores, e não como juízes, o que permite chegar a acordos mais equilibrados e duradouros. Essa atitude contribui para reforçar a coesão da equipa e reduzir a recorrência dos problemas (E3, E6, E9).

Também foi mencionado que há líderes que demonstram resistência em reconhecer que há um conflito real em curso. Por receio de fragilizar a própria autoridade ou gerar desconforto entre superiores, alguns preferem minimizar ou silenciar o problema. No entanto, essa postura pode ter efeitos negativos no médio prazo, já que as tensões reprimidas acabam afetando o desempenho individual e coletivo, além de enfraquecer a confiança na liderança (E4, E7, E10).

***Questão 7: Na sua opinião, os líderes estão preparados para gerir conflitos de forma eficaz?***

Para o entrevistado, a maioria dos líderes da Sonangol ainda não está suficientemente preparada para lidar com conflitos de forma eficaz. Ele acredita que, embora existam líderes tecnicamente competentes, muitos carecem de formação específica em gestão de pessoas e inteligência emocional. Segundo sua percepção, o foco ainda está muito voltado para os resultados operacionais, enquanto aspectos humanos como empatia, escuta ativa e mediação são vistos como secundários. Isso, na prática, dificulta a resolução adequada de conflitos e compromete a harmonia nas equipas (E1).

Outros entrevistados reforçaram essa visão ao apontarem que, apesar de alguns líderes demonstrarem boa vontade, faltam-lhes ferramentas práticas para intervir nos conflitos de forma estruturada. Muitos ainda recorrem a soluções improvisadas ou evitam o confronto

directo, o que resulta em decisões parciais ou em silêncios prolongados que alimentam tensões internas. A ausência de formação contínua e o pouco incentivo ao desenvolvimento de competências relacionais foram apontados como falhas recorrentes nesse processo (E2, E6, E9).

Por outro lado, alguns colaboradores reconhecem que há exceções, com líderes que vêm se destacando justamente por saberem gerir conflitos com maturidade e equilíbrio. Esses líderes costumam criar um ambiente mais seguro para o diálogo e procuram compreender o contexto de cada situação antes de agir. Nesses casos, a gestão de conflitos é vista como uma oportunidade de crescimento coletivo, e não como algo a ser evitado. No entanto, os próprios entrevistados reconhecem que esse tipo de liderança ainda é minoria dentro da empresa (E3, E7, E10).

Também foi mencionado que parte da dificuldade dos líderes está ligada à cultura organizacional da própria Sonangol, que historicamente valorizou mais os resultados técnicos do que as relações humanas. Isso faz com que muitos gestores cheguem aos cargos de liderança com pouca ou nenhuma preparação para lidar com aspetos emocionais e comportamentais da equipa. Para os entrevistados, é necessário investir mais na formação de líderes completos, que consigam equilibrar autoridade com sensibilidade (E4, E5, E8).

***Questão 8: Pode descrever uma situação em que a liderança contribuiu positiva ou negativamente para a resolução de um conflito?***

O entrevistado, descreveu uma situação em que a liderança teve um papel bastante negativo na condução de um conflito entre dois colegas de equipa. O problema começou com disputas por reconhecimento em um projecto de grande visibilidade. Em vez de atuar como mediador, o líder tomou partido de um dos envolvidos, gerando ainda mais tensão e deixando claro seu favoritismo. Isso provocou um clima de divisão no setor e prejudicou a colaboração entre os demais colegas. Segundo E2, o gestor perdeu a oportunidade de agir com imparcialidade e responsabilidade, o que agravou a situação (E2).

Outros entrevistados, no entanto, relataram experiências positivas. Um dos exemplos envolveu um conflito de comunicação entre diferentes áreas da empresa, que estavam com interpretações distintas sobre prazos e entregas. O líder responsável pela coordenação reuniu os envolvidos, ouviu cada versão com atenção e trabalhou para alinhar as expectativas de forma clara e objetiva. Ao final do processo, além de resolver o mal-entendido, ele conseguiu

estabelecer um novo fluxo de comunicação entre as equipas, evitando que situações semelhantes voltassem a acontecer (E1, E6, E10).

Também foi mencionado um caso em que um conflito de valores e estilos de trabalho entre dois profissionais começou a impactar a moral do grupo. O líder do setor percebeu o impacto negativo e promoveu um processo de mediação com apoio do departamento de recursos humanos. Foram realizadas conversas individuais, seguidas de uma reunião conjunta com regras de escuta ativa. Com o tempo, ambos os profissionais passaram a colaborar melhor, e o ambiente tornou-se mais estável. Os entrevistados destacaram que a postura cuidadosa e respeitosa da liderança foi essencial para esse desfecho positivo (E3, E5, E9).

Por outro lado, houve relatos de líderes que, ao perceberem sinais de conflito, preferiram se ausentar ou minimizar a situação. Em um dos casos, o silêncio da liderança diante de um conflito relacionado à sobrecarga de trabalho foi interpretado como indiferença. Isso gerou um sentimento generalizado de desmotivação, e a produtividade caiu significativamente até que medidas externas fossem tomadas. Para os entrevistados, quando o líder se omite, o conflito ganha força e afeta toda a dinâmica da equipa (E4, E7, E8).

- **Estratégias e Práticas**

***Questão 9: Existem estratégias ou práticas formais na Sonangol para a mediação de conflitos?***

Segundo os entrevistados, a Sonangol possui alguns procedimentos formais para lidar com conflitos laborais, mas esses mecanismos nem sempre são aplicados de maneira uniforme ou com a eficácia desejada. Muitos mencionaram a existência de canais institucionais, como o departamento de Recursos Humanos e comissões internas que podem ser acionadas em casos mais graves. No entanto, a percepção geral é de que essas estruturas ainda funcionam mais no papel do que na prática do dia a dia (E3, E6, E9).

Alguns colaboradores afirmaram que, na teoria, há orientações para que os líderes atuem como mediadores dos conflitos em suas equipas. Contudo, o que observa-se com frequência é a falta de formação adequada para que esses gestores saibam como aplicar essas orientações de forma sensível e assertiva. Muitas vezes, os líderes sentem-se despreparados para mediar situações delicadas e acabam transferindo a responsabilidade para instâncias superiores, o que nem sempre resulta em uma resolução eficaz (E2, E5, E10).

Outros entrevistados relataram que, em situações específicas, foram adoptadas práticas informais de mediação, como conversas em grupo ou reuniões promovidas por líderes mais experientes, que buscaram restaurar o equilíbrio e melhorar a comunicação entre os envolvidos. Embora essas iniciativas tenham tido resultados positivos em alguns casos, elas dependem muito da iniciativa pessoal do líder e não de uma política institucional clara. Isso torna a abordagem inconsistente entre os diferentes sectores (E1, E7, E8).

Há também quem veja na falta de uma política estruturada de mediação uma fragilidade importante da organização. Para esses colaboradores, seria fundamental que a Sonangol investisse em estratégias mais robustas, como programas de capacitação em resolução de conflitos, mediação formal com profissionais preparados e mecanismos de acompanhamento dos casos. Além disso, destacaram que a criação de um ambiente seguro para o diálogo é essencial para que os trabalhadores se sintam à vontade para expor problemas antes que se tornem maiores (E4).

#### ***Questão 10: Como os colaboradores são envolvidos na resolução de conflitos?***

De acordo com os entrevistados, a forma como os colaboradores são envolvidos na resolução de conflitos varia bastante conforme o setor e o perfil do líder. Em alguns casos, há um esforço claro por parte da liderança em incluir os membros directamente afetados, promovendo conversas abertas onde todos possam expressar seus pontos de vista. Nesses ambientes, os colaboradores sentem-se mais respeitados e valorizados, e o processo de resolução tende a ser mais equilibrado e eficaz (E1, E4, E9).

Contudo, também foram relatadas situações em que os colaboradores são pouco ou nada envolvidos. Alguns entrevistados mencionaram que, em certos departamentos, os conflitos são tratados de forma mais vertical, com decisões tomadas exclusivamente pela liderança ou pela gestão de recursos humanos, sem consultar as partes envolvidas. Esse distanciamento, segundo os relatos, pode gerar um sentimento de injustiça ou de falta de voz, o que acaba agravando as tensões e dificultando uma reconciliação genuína (E2, E6, E10).

Por outro lado, há experiências positivas em que os líderes se posicionaram mais como facilitadores do diálogo do que como figuras de autoridade. Nesses casos, os colaboradores são convidados a participar de reuniões de mediação, incentivados a expor suas percepções e a contribuir com soluções. Essa postura contribui para fortalecer o senso de responsabilidade coletiva e promove um ambiente de maior confiança dentro da equipa (E3, E5, E8).

Apesar disso, muitos acreditam que o envolvimento dos colaboradores ainda acontece de forma pontual e não como parte de uma prática institucionalizada. A ausência de uma política clara que defina procedimentos participativos limita o potencial de resolução conjunta. Vários entrevistados destacaram que seria importante criar espaços permanentes de escuta e diálogo, como rodas de conversa ou reuniões de feedback regulares, onde os trabalhadores se sintam confortáveis para abordar conflitos e buscar soluções em conjunto com a liderança (E7).

***Questão 11: Que sugestões daria para melhorar o papel da liderança na prevenção e resolução de conflitos?***

De forma geral, os entrevistados acreditam que a principal mudança deve começar com formação contínua dos líderes em competências socioemocionais. Muitos defenderam que os gestores devem ser capacitados não apenas para lidar com tarefas técnicas, mas também para atuar com empatia, escuta ativa, inteligência emocional e mediação. Segundo os entrevistados, esse tipo de preparação ajudaria os líderes a reconhecerem sinais de conflito com antecedência e agirem de forma preventiva, antes que a situação se torne crítica (E1, E6, E9).

Outra sugestão bastante recorrente foi a criação de protocolos claros e acessíveis para lidar com situações de conflito. Para os colaboradores, ainda falta um direcionamento institucional sobre como proceder quando surgem tensões dentro das equipas. Ter orientações bem definidas, com etapas e responsabilidades, ajudaria não só os líderes, mas também os próprios trabalhadores, a entenderem melhor o processo e confiarem nele. Essa estrutura poderia reduzir a subjetividade e garantir mais transparência na condução dos casos (E2, E5, E10).

Alguns entrevistados sugeriram também a promoção de uma cultura organizacional mais participativa e horizontal, onde o diálogo constante entre lideranças e equipas seja parte do quotidiano, e não algo que só ocorre em momentos de crise. Para eles, quando os colaboradores sentem que têm voz ativa, o número de conflitos diminui naturalmente, e os que surgem são tratados com mais maturidade. Essa cultura de confiança e abertura pode ser cultivada com práticas simples, como reuniões de alinhamento, feedbacks construtivos e espaços regulares de escuta (E3, E7, E8).

Além disso, foi mencionado que a empresa poderia investir em mecanismos formais de apoio à liderança, como a presença de profissionais especializados em mediação, sessões de aconselhamento interno ou até grupos de apoio entre líderes para partilha de experiências. Esses

recursos não apenas apoiariam a tomada de decisão em momentos delicados, como também contribuiriam para o crescimento contínuo dos gestores em sua função humana e estratégica (E4).

## **4.2. Discussão dos resultados**

Na discussão dos resultados, Na discussão dos resultados, é necessário ultrapassar a mera repetição dos dados empíricos e avançar para um confronto crítico e sistemático com a literatura. Para a QI1 (estilo de liderança e resolução de conflitos), os resultados confirmam parcialmente a literatura que associa estilos de liderança participativos e comunicacionais a uma gestão mais eficaz dos conflitos (Berg, 2012; Grube & Trevelin, 2019). Contudo, os dados empíricos revelam que, no contexto da Sonangol, práticas de liderança de cariz mais diretivo continuam a ser valorizadas em situações de elevada pressão operacional, o que nuança os modelos teóricos predominantemente normativos e sugere uma adaptação contextual do estilo de liderança, influenciada pela natureza estratégica do setor petrolífero.

No que respeita à QI2 (inteligência emocional dos líderes), os resultados tendem a confirmar a literatura que sublinha a importância da empatia, da escuta ativa e da autorregulação emocional na mitigação de conflitos organizacionais (Al-Dhuhouri et al., 2020). No entanto, ao contrário do que é frequentemente defendido em estudos internacionais, a inteligência emocional surge na Sonangol mais como uma competência implícita e informal do que como uma prática estruturada ou institucionalizada. Esta evidência complementa a literatura existente, ao demonstrar que, em empresas públicas angolanas, a gestão emocional dos conflitos depende fortemente da experiência individual dos líderes, e não de políticas formais de desenvolvimento de competências socioemocionais.

Relativamente à QI3 (práticas de liderança eficazes na gestão de conflitos), os resultados confirmam a relevância de estratégias como o diálogo, a negociação e a mediação informal, amplamente discutidas na literatura sobre gestão de conflitos (Berg, 2012; De Amorim, Maia & Santos, 2023). Todavia, os dados empíricos contrariam parcialmente a literatura normativa ao evidenciar uma fraca utilização de mecanismos formais de mediação e conciliação, apesar da sua previsão legal. Esta discrepância sugere a existência de um hiato entre o quadro teórico-normativo e as práticas organizacionais efetivas, particularmente em empresas públicas de grande dimensão.

No que concerne à QI4 (percepção dos colaboradores sobre o papel da liderança), os resultados confirmam que os colaboradores atribuem à liderança um papel central na prevenção e resolução de conflitos, em linha com os estudos sobre cultura organizacional e riscos psicossociais. Contudo, a análise revela também percepções ambivalentes, marcadas por expectativas elevadas em relação aos líderes e, simultaneamente, por uma certa desconfiança quanto à imparcialidade dos processos de resolução de conflitos. Esta ambiguidade complementa a literatura existente, ao evidenciar como contextos organizacionais fortemente hierarquizados podem gerar riscos psicossociais associados à percepção de injustiça e falta de transparência.

Contudo, a integração da secção 2.7 (estruturas e normativas) na discussão permite analisar criticamente o alinhamento entre as práticas da Sonangol e o quadro normativo angolano, nomeadamente a Lei n.º 12/16, que consagra os princípios da voluntariedade, imparcialidade e confidencialidade na mediação e conciliação. Os resultados indicam que, embora estes princípios sejam genericamente reconhecidos, a sua aplicação prática é limitada e frequentemente substituída por soluções hierárquicas ou informais. Esta constatação revela um desfasamento entre o normativo legal e a cultura organizacional vigente, reforçando a necessidade de institucionalizar práticas de mediação alinhadas com a lei, como forma de reduzir conflitos, mitigar riscos psicossociais e promover uma cultura organizacional mais justa e sustentável.

A análise dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os colaboradores da Sonangol permitiu identificar diversos aspetos críticos relacionados ao papel da liderança na gestão e resolução de conflitos laborais. As percepções recolhidas apontam para um cenário misto: enquanto alguns sectores demonstram sinais de liderança ativa e eficaz, outros ainda carecem de práticas estruturadas, preparo emocional e formação técnica adequada para lidar com situações conflituosas no ambiente de trabalho.

De forma geral, os entrevistados reconhecem que o exercício da liderança dentro da Sonangol está fortemente condicionado pelo perfil individual dos gestores, o que se aproxima da perspetiva defendida por Cruz, Nunes e Pinheiro (2010) ao analisarem a Teoria Contingencial de Fiedler, onde o contexto e as características do líder influenciam directamente a eficácia do seu desempenho. Tal como expresso por vários participantes, a inexistência de uma política institucional clara sobre gestão de conflitos deixa espaço para interpretações subjetivas, reacções emocionais e condutas muitas vezes reativas por parte da liderança.

No plano prático, os dados sugerem que muitos líderes não possuem competências desenvolvidas em mediação e escuta ativa, o que reflete directamente no modo como os conflitos se agravam e permanecem latentes por longos períodos. Esta constatação reforça os argumentos de Cunha e Leitão (2011) e Berg (2012), que destacam a importância da formação contínua em estratégias de resolução de conflitos e da construção de ambientes organizacionais propícios ao diálogo. A ausência dessa formação aprofunda o distanciamento entre chefia e colaborador, o que pode comprometer não apenas o clima organizacional, mas também a produtividade da equipa.

A liderança, segundo os entrevistados, continua a ser vista por muitos colaboradores como uma figura de autoridade verticalizada, ainda muito presa a modelos tradicionais. Essa visão vai ao encontro da crítica feita por Chiavenato (2020) à liderança autoritária, onde a rigidez e a centralização das decisões reduzem o envolvimento e o comprometimento da equipa. Alguns relatos indicaram que a postura do líder é, por vezes, a própria origem do conflito, especialmente quando acompanhada de favoritismos, falhas de comunicação e ausência de reconhecimento.

Por outro lado, foi possível identificar experiências pontuais de liderança transformacional, onde o gestor atua como facilitador, escuta ativamente e promove soluções coletivas. Esses casos corroboram a visão de Cunha et al. (2022) e Borges & Mendes (2014), que associam a liderança eficaz a comportamentos de empatia, flexibilidade e visão estratégica. Nestes contextos, os conflitos não são ignorados, mas tratados como oportunidades de aprendizagem e de fortalecimento das relações de trabalho.

Ainda assim, a maioria dos entrevistados defende que a Sonangol deve investir de forma mais intencional na preparação dos seus quadros de liderança. A sugestão mais recorrente diz respeito à criação de programas de capacitação contínua em liderança e gestão de conflitos, bem como à formalização de práticas mediadoras no interior da organização. Essa necessidade também é destacada por Almeida (2019, 2020), que sublinha que o sucesso de qualquer gestor passa pelo seu domínio dos factores humanos da liderança, e pela capacidade de gerir comportamentos, motivações e frustrações dentro da equipa.

Outro ponto relevante levantado na pesquisa foi a ausência de protocolos institucionalizados para a mediação de conflitos. Enquanto algumas lideranças adotam boas práticas de forma voluntária, a maioria dos sectores parece operar de forma reativa e

descoordenada, o que prejudica a equidade no tratamento dos colaboradores. Tal ausência de padronização pode ser interpretada como um risco psicossocial, conforme discutido por Claudino, Pinote e Manzano (2024), ao alertarem sobre os efeitos da gestão negligente de conflitos na saúde emocional dos trabalhadores.

Finalmente, a necessidade de um envolvimento mais ativo dos colaboradores na resolução dos conflitos foi amplamente mencionada. Os dados apontam que, quando os trabalhadores têm espaço para se expressar, o processo tende a ser mais equilibrado e produtivo. Essa valorização da escuta e da participação ativa alinha-se com as propostas de Antunes (2021) e Chambel & Curral (2018), que defendem a inclusão como ferramenta-chave para a construção de equipas mais coesas e resilientes.

#### **4.2.1 Questão de Investigação 1 – Estilo de liderança e resolução de conflitos**

A análise das entrevistas permitiu identificar três categorias principais relativas à influência do estilo de liderança na resolução de conflitos laborais: (i) tendência para uma gestão reativa dos conflitos; (ii) coexistência de estilos autoritários e participativos; e (iii) influência directa do líder no clima organizacional.

A categoria “tendência para uma gestão reativa dos conflitos” foi mencionada por 7 dos 10 entrevistados, que referiram que os conflitos tendem a ser tratados apenas quando já encontram-se escalados, privilegiando-se soluções imediatas em detrimento de abordagens preventivas. Um dos participantes afirmou: "Normalmente o conflito só é tratado quando já está a afetar o trabalho da equipa" (Entrevistado 4).

Por outro lado, 5 entrevistados destacaram a presença simultânea de estilos autoritários e participativos, variando consoante o departamento ou o perfil do líder. Esta ambivalência foi associada a perceções diferenciadas sobre a eficácia da liderança na gestão de conflitos.

Os resultados evidenciam que o estilo de liderança exerce uma influência directa na forma como os conflitos laborais são geridos na Sonangol, confirmando amplamente os contributos de Chiavenato (2005) e Cunha et al. (2018), segundo os quais estilos de liderança mais participativos tendem a favorecer um clima organizacional mais cooperativo e uma gestão construtiva dos conflitos. Contudo, os dados empíricos revelam também a coexistência de práticas autoritárias e reativas na resolução de conflitos, o que vem nuançar a literatura, ao demonstrar que, em contextos organizacionais públicos e fortemente hierarquizados, como o setor petrolífero angolano, a aplicação de estilos participativos enfrenta constrangimentos

estruturais e culturais. Este resultado complementa os estudos de Claudino et al. (2024), ao evidenciar que a eficácia da liderança depende não apenas do estilo adotado, mas também do contexto institucional em que se insere.

#### **4.2.2 Questão de Investigação 2 – Inteligência emocional dos líderes**

No que respeita à inteligência emocional dos líderes, emergiram duas categorias centrais: (i) liderança tecnicamente competente, mas com défice socioemocional; e (ii) importância da empatia e da escuta ativa na mediação de conflitos.

A primeira categoria foi referida por 6 entrevistados, que reconheceram competências técnicas elevadas nos líderes, mas apontaram dificuldades na gestão emocional das equipas. Um entrevistado referiu: "O líder domina o trabalho técnico, mas nem sempre sabe lidar com as emoções das pessoas" (Entrevistado 7).

Em contraste, 4 participantes valorizaram líderes que demonstram empatia e capacidade de escuta, associando essas competências a uma resolução mais eficaz dos conflitos.

Os resultados relativos à inteligência emocional dos líderes corroboram as perspetivas de Goleman (1998), ao demonstrar que competências como empatia, autocontrolo emocional e escuta ativa são percecionadas pelos colaboradores como factores-chave para a mediação eficaz de conflitos. A valorização destas competências pelos entrevistados confirma a literatura que associa a inteligência emocional a práticas de liderança mais eficazes e humanizadas (Cruz et al., 2021).

No entanto, a predominância de líderes tecnicamente competentes, mas com défice de competências socioemocionais, revela uma lacuna organizacional que contraria parcialmente as abordagens contemporâneas da liderança, ainda fortemente centradas na racionalidade técnica e no cumprimento de metas, em detrimento da gestão relacional.

#### **4.2.3 Questão de Investigação 3 – Práticas de liderança eficazes na gestão de conflitos**

Relativamente às práticas de liderança consideradas eficazes na gestão de conflitos, foram identificadas três categorias principais: (i) diálogo aberto e comunicação clara; (ii) imparcialidade na tomada de decisões; e (iii) envolvimento dos colaboradores na procura de soluções.

O diálogo aberto foi referido por 8 entrevistados como a principal prática para prevenir e resolver conflitos. Segundo um participante: "Quando o líder chama as partes e conversa de forma clara, o conflito resolve-se mais facilmente" (Entrevistado 2).

A imparcialidade foi destacada por 5 entrevistados, sendo considerada essencial para garantir confiança e credibilidade na atuação do líder.

As práticas de liderança identificadas como mais eficazes – diálogo aberto, imparcialidade e envolvimento dos colaboradores – confirmam os contributos de Cunha et al. (2018) e Antunes (2021), que defendem abordagens colaborativas como essenciais para a prevenção e resolução de conflitos organizacionais.

Todavia, ao confrontar estes resultados com o quadro normativo angolano, em particular com a Lei n.º 12/16, que regula os mecanismos de mediação e conciliação, observa-se um desalinhamento entre os princípios legalmente previstos e as práticas efetivamente adoptadas na Sonangol. Embora os entrevistados reconheçam a importância do diálogo, os princípios da voluntariedade, imparcialidade e confidencialidade da mediação nem sempre são explicitamente assegurados nos processos internos de gestão de conflitos, o que limita a sua eficácia e credibilidade.

#### **4.2.4 Questão de Investigação 4 – Perceção dos colaboradores quanto ao papel da liderança**

No que refere-se à perceção global dos colaboradores sobre o papel da liderança na gestão de conflitos, emergiram duas categorias dominantes: (i) reconhecimento da importância estratégica da liderança; e (ii) necessidade de reforço de competências de gestão de conflitos.

A maioria dos entrevistados (9 em 10) reconhece que a liderança desempenha um papel central na prevenção e resolução de conflitos laborais. Contudo, 6 entrevistados consideram que existe necessidade de formação específica dos líderes em gestão de conflitos e inteligência emocional.

A perceção global dos colaboradores quanto ao papel da liderança confirma a literatura que atribui aos líderes um papel estratégico na gestão de conflitos e na promoção do bem-estar organizacional (Silva et al., 2022; Fazenda, 2022). Os entrevistados reconhecem que a atuação dos líderes influencia directamente o clima organizacional e os níveis de tensão laboral.

Esta perceção ganha especial relevância quando analisada à luz da literatura sobre cultura organizacional e riscos psicossociais, que aponta os conflitos mal geridos como potenciais factores de stress, desgaste emocional e deterioração das relações de trabalho. Assim, os resultados do estudo complementam a literatura existente ao evidenciar que a ausência de práticas estruturadas de mediação pode agravar riscos psicossociais em organizações públicas de grande dimensão.

Em síntese, os resultados do estudo confirmam, em larga medida, os contributos da literatura sobre liderança e gestão de conflitos, ao mesmo tempo que revelam especificidades contextuais associadas ao setor petrolífero e ao contexto institucional angolano. A discussão evidencia que a liderança na Sonangol encontra-se num processo de transição entre modelos tradicionais e abordagens mais participativas, carecendo, contudo, de maior alinhamento com o quadro normativo e com práticas contemporâneas de gestão de conflitos.

## 5. Conclusões

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo, estruturadas conforme as questões de investigação definidas. As conclusões sintetizam os achados de forma objetiva e refletem sobre os contributos teóricos e práticos para a literatura e para a gestão na Sonangol.

### 5.1 Resposta à Q11: Estilo de liderança e resolução de conflitos

Em relação ao estilo de liderança e sua relação com a resolução de conflitos, 7 de 10 entrevistados destacaram que os estilos de liderança participativa e situacional são mais eficazes na gestão de conflitos. Os colaboradores associaram a liderança participativa a uma maior abertura à comunicação, favorecendo a mediação consensual e a resolução colaborativa de conflitos, com uma ênfase na inclusão e no envolvimento dos membros da equipa. Este estilo de liderança foi considerado eficaz na redução das tensões organizacionais, pois permite que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados nas decisões do dia a dia.

Por outro lado, 3 de 10 entrevistados indicaram que os estilos autoritários, embora menos frequentes, geram resistência e insatisfação, em vez que não promovem a participação ativa dos colaboradores nas decisões.

Contributo prático para a Sonangol: É recomendada a implementação de um programa contínuo de formação para líderes, com foco em habilidades de liderança participativa, comunicação aberta e mediação colaborativa, o que pode melhorar significativamente a gestão de conflitos na organização.

### 5.2 Resposta à Q12: Inteligência emocional dos líderes

No que concerne à inteligência emocional dos líderes, 8 de 10 entrevistados destacaram a importância de competências emocionais, como empatia, escuta ativa e autocontrolo, para uma gestão eficaz de conflitos. A presença dessas competências foi associada a um ambiente de trabalho mais colaborativo e resiliente, essencial para a resolução de conflitos de forma construtiva.

Embora a inteligência emocional não tenha sido abordada directamente nas questões do guião, as respostas indicam que líderes emocionalmente competentes promovem a harmonia organizacional e lidam de forma mais eficaz com as tensões no ambiente de trabalho. A competência emocional dos líderes foi destacada como crucial para lidar com as situações de conflito de maneira mais sensível e eficaz.

Contributo prático para a Sonangol: A implementação de um programa de desenvolvimento de inteligência emocional para os líderes, incluindo formações específicas em escuta ativa, empatia e gestão de emoções, poderá resultar em uma melhoria significativa na gestão de conflitos.

### 5.3 Resposta à Q13: Práticas de liderança eficazes na gestão de conflitos

Relativamente às práticas de liderança eficazes na gestão de conflitos, 9 de 10 entrevistados indicaram que técnicas como mediação directa, comunicação clara e incentivo à cooperação são as mais eficazes na resolução de conflitos. Os entrevistados destacaram que líderes eficazes estruturam reuniões regulares e definem normas claras de resolução de conflitos, criando um ambiente favorável à colaboração.

A maioria dos entrevistados associou esses comportamentos à criação de um ambiente de trabalho mais produtivo, onde as soluções são alcançadas de forma consensual, promovendo a cooperação entre os membros da equipa.

Contributo prático para a Sonangol: A criação de um programa formal de mediação de conflitos, com procedimentos bem definidos e liderança de profissionais treinados, será fundamental para garantir a resolução rápida e eficaz dos conflitos no ambiente de trabalho.

### 5.4 Resposta à Q14: Percepção dos colaboradores sobre o papel da liderança

Quanto à percepção dos colaboradores sobre o papel da liderança, 8 de 10 entrevistados expressaram confiança significativa nos líderes participativos e transformacionais, reconhecendo que esses líderes têm um impacto positivo na motivação, coesão da equipa e cultura organizacional. Os colaboradores associaram líderes transformacionais à criação de um ambiente organizacional transparente e inclusivo, o que contribui para uma cultura de respeito e confiança.

A percepção geral foi de que líderes participativos são mais eficazes na promoção da transparência, da inclusão e no aumento da moral da equipa.

Contributo prático para a Sonangol: Recomenda-se que a Sonangol incentive uma política interna de promoção de liderança transformacional, com ênfase na participação dos colaboradores nas decisões da empresa, o que pode resultar em uma maior motivação e melhoria do clima organizacional.

## 5.5 Limitações do Estudo

Embora os resultados obtidos forneçam importantes insights, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser levadas em consideração:

- **Amostra restrita:** O estudo foi realizado com uma amostra de 10 colaboradores da Sonangol, o que pode não representar adequadamente as percepções de toda a organização. Amostras maiores podem fornecer uma visão mais completa das dinâmicas de liderança e gestão de conflitos.
- **Ausência de análise longitudinal:** O estudo foi realizado num único ponto no tempo, o que não permite observar como as práticas de liderança e gestão de conflitos evoluem ao longo do tempo. Estudos longitudinais são necessários para entender as mudanças e dinâmicas ao longo de períodos mais longos.
- **Falta de comparações interempresas:** A pesquisa concentrou-se exclusivamente na Sonangol, limitando a comparação com outras empresas do setor energético angolano. Comparações entre empresas do setor público e privado poderiam enriquecer a análise e proporcionar uma visão mais abrangente.

## 5.6 Sugestões para Pesquisas Futuras

Com base nas limitações do estudo, sugerem-se algumas áreas para pesquisas futuras:

- **Expandir a amostra para incluir mais colaboradores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos na Sonangol, bem como de outras empresas do setor energético, tanto públicas quanto privadas.**
- **Realizar estudos longitudinais que permitam avaliar as mudanças nas percepções e práticas de liderança e gestão de conflitos ao longo do tempo.**
- **Investigar a eficácia de programas específicos de formação em inteligência emocional e mediação de conflitos, comparando o impacto em diferentes tipos de organizações e sectores.**

## 5.7 Contributos Práticos para a Sonangol

Com base nos achados do estudo, foram identificados três contributos práticos que a Sonangol pode considerar para melhorar a gestão de conflitos:

1. **Implementação de um programa formal de mediação de conflitos:** Estabelecer um processo estruturado de mediação que seja acessível a todos os colaboradores, garantindo uma resolução eficaz e imparcial dos conflitos no ambiente de trabalho.
2. **Desenvolvimento contínuo de competências emocionais para líderes:** Introduzir formações focados no desenvolvimento de inteligência emocional, com ênfase em escuta ativa,

empatia e gestão de emoções, para melhorar a capacidade dos líderes em lidar com conflitos de forma construtiva.

3. Promoção de liderança transformacional e participativa: Incentivar práticas de liderança que envolvam os colaboradores na tomada de decisões, promovendo a transparência e o respeito mútuo, o que pode melhorar a motivação e o clima organizacional.

Esses contributos têm o potencial de fortalecer a gestão de conflitos dentro da organização e criar um ambiente mais harmonioso, colaborativo e produtivo.

## **5.6 Sugestões para Pesquisa Futura**

Diante das limitações identificadas e dos achados do estudo, seguem algumas sugestões para investigações futuras:

Estudos longitudinais: Seria interessante realizar uma pesquisa longitudinal para observar como as práticas de liderança e gestão de conflitos evoluem ao longo do tempo, permitindo uma compreensão mais profunda das dinâmicas de mudança.

Pesquisa interempresas: Estudos envolvendo diversas organizações do setor energético poderiam fornecer uma perspectiva comparativa sobre as práticas de liderança e gestão de conflitos em diferentes contextos organizacionais.

Tecnologia na gestão de conflitos: Investigar como as tecnologias, como plataformas digitais de comunicação e gestão de conflitos, podem ser utilizadas para melhorar a resolução de disputas e a comunicação dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (2018). *A chefia dinâmica* (8.<sup>a</sup> ed.). Francisco Lyon de Castro.
- Al-Dhuhouri, F. S., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2020). Enhancing our understanding of the relationship between leadership, team characteristics, emotional intelligence and their effect on team performance: A critical review. In *International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics* (pp. 644–655). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_58)
- Almeida, F. N. (2019). *O gestor: A arte de liderar*. Editora Presença.
- Almeida, F. N. (2020). *Psicologia para gestores: Comportamentos de sucesso nas organizações*. AE Editores.
- Angola. (2010). *Constituição da República de Angola*. Diário da República. <https://www.governo.gov.ao/constituciao-da-republica-de-angola/>
- Angola. (2016). Lei n.º 12/16, de 12 de agosto — Lei sobre Mediação e Meios Extrajudiciais de Resolução de Conflitos. Diário da República. <https://lex.ao/docs/assembleia-nacional/2016/lei-n-o-12-16-de-12-de-agosto/>
- Antunes, D. H. P. (2021). *A importância da liderança nas equipas dentro das organizações* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Veritati Repositório Institucional. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/35470>
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Berg, M. E. (2012). *Conflict management in organizations: Strategies and techniques*. Sage Publications.
- Borges, F., & Mendes, J. (2014). Competências do gestor e do líder: Estudo de caso. *Lusíada. Economia & Empresa*, (17), 45–62.
- Chiavenato, I. (2020). *Introdução à teoria geral da administração*. Campus.
- Claudino, M., Pinote, S., & Manzano, M. (2024). Avaliação dos fatores de risco psicossociais em profissionais de saúde num centro hospitalar central. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 17, 1–12. <https://doi.org/10.31252/RPSO.10.02.2024>
- Cordeiro, J. P., Cunha, P., & Lourenço, A. A. (2022). Estilos de gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional: Estudo empírico numa instituição de ensino superior portuguesa. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 74, e015. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672022000100314](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672022000100314)

Cruz, M., Nunes, A., & Pinheiro, P. (2010). Teoria contingencial de Fiedler: Aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC) [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório UBI.

Cunha, M. P., & Leitão, J. (2011). Gestão de conflitos nas organizações: Teoria e prática. Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2022). Manual de comportamento organizacional e gestão (7.<sup>a</sup> ed.). RH Editora.

Da Silva, L. H., Ghedine, T., Da Silva, F. M., & Dutra, J. S. (2022). Estilos e papéis de liderança no contexto da indústria da moda. *Revista Pretexto*, 23(3), 1–15. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v23i3.8617>

De Amorim, A., Maia, P., & Santos, L. (2023). Gestão de equipas e mediação de conflitos: Uma abordagem integrada [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. *Impactum Journals*. <https://impactum-journals.uc.pt/psychologica>

De Dreu, C. K. W. (2017). The psychology of conflict and conflict management in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 271–295. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113158>

Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2021). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103–119. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_38\\_6](https://doi.org/10.14195/1647-8606_38_6)

Duluc, A. (2020). Liderança e confiança. Instituto Piaget.

Fazenda, P. J. J. (2022). Os desafios da liderança na gestão e resolução de conflitos nas organizações escolares: Estudo do caso do Instituto Industrial e Comercial Joaquim Marra – Cidade de Chimoio (2020/2021) [Dissertação de mestrado, Universidade Pedagógica de Moçambique]. Repositório Institucional UP.

Figueiredo, A. (2012). Gestão de conflitos nas organizações: Teorias e práticas. Editora Universitária.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.

Fraga, T. (2018). O impacto da liderança na performance organizacional [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. Biblioteca Comum RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25735>

Ganhão, J. F. G. (2022). A influência do conflito trabalho-família no desempenho dos trabalhadores em teletrabalho e o papel mediador do engagement nesta relação [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/26338>

- Gaspar, D. P. A., & Almeida, A. (2014). Dicionário de recursos humanos (2.<sup>a</sup> ed.). Clássica Editora.
- Giddens, M. J., et al. (2020). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131–1147.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Press.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6.<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Grube, G., & Trevelin, A. T. C. (2019). Gestão de conflitos nas organizações: O papel do líder na resolução de conflitos. *Revista Interface Tecnológica*, 16(1), 291–301. <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/522>
- Lourenço, L. R. (2022). *Os órfãos da justiça: a precariedade do trabalho dos oficiais de justiça e a luta contra o sofrimento*. <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:5SF2czVbFq4J:scholar.google.com>
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, 43(3), 919–945. <https://doi.org/10.1177/0149206314545652>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path–goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Heller, R. (2020). Como gerir pessoal. Livraria Civilização.
- Marques, M. T. M. (2025). Liderança ética e comportamentos de cidadania organizacional: O efeito mediador em série do bem-estar laboral e do compromisso afetivo (Tese de doutorado). Repositório disponível em <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:xerWUM0yNHQJ:scholar.google.com>
- Rahim, M. A. (2012). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Ribeiro, S. (2019). O papel do líder na gestão de conflitos no setor público em Angola [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias].

Rego, A., Fortes, A., Gomes, E., Cunha, M. P. e., & Rodrigues, F. (2019). *Ambidextrous leadership, paradox and contingency: Evidence from Angola. The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 702–727.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1201125>

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A reminder. *Academy of Management Review*, 4(3), 395–402. <https://doi.org/10.2307/257858>

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

De Oliveira, J., & Godoy, B. (2021). A influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho. *Humanidades & Inovação*, 8(49), 187–201.

Soares, M. (2021). O papel da liderança situacional e sua influência na gestão de dilemas, estratégias e possibilidades nas organizações. *RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.55905/remos.v5n2-001>

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Soares, S. S. S., de Oliveira Souza, N. V. D., & Carvalho, E. C. (2021). O complexo mundo do trabalho em saúde e as implicações para enfermagem. *Belo Horizonte: Synapse Editora*.

<https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:w0qlqQIDHUGJ:scholar.google.com>

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas–Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.

Teixeira, J. M. G. (2023). *A influência da liderança empreendedora no comportamento inovador do líder e na orientação empreendedora individual: efeitos na inovação e intra-empreendedorismo*. <https://repositorio.utad.pt/items/0a6a15f7-dad3-4ee8-967d-333bf51dac2f>

UNDP. (2012). *Angola 2000–2020: Relatório nacional do desenvolvimento humano [Relatório Técnico]*. United Nations Development Programme. <https://hdr.undp.org/content/angola-human-development-report-2012>

## APÊNDICE

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



### Guião de Entrevista

#### **Tema: Papel da Liderança na Resolução de Conflitos Laborais – Estudo de caso Sonangol**

Esta entrevista faz parte de um estudo académico que tem como objetivo analisar o papel da liderança na resolução de conflitos laborais no contexto da empresa pública Sonangol. As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para fins de investigação científica, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos participantes. A sua participação é voluntária e extremamente importante para a compreensão das práticas de liderança e gestão de conflitos na organização.

Idade \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Departamento/Área: \_\_\_\_\_

Tempo na empresa: \_\_\_\_\_

#### **1. Perceção Geral sobre Liderança**

1.1 Como você define uma boa liderança no contexto da Sonangol?

---

---

---

1.2 Quais características considera essenciais num líder eficaz nesta empresa?

---

---

---

---

1.3 Como avalia o estilo de liderança praticado no seu setor de trabalho?

---

---

---

---

## **2. Conflitos Laborais**

2.1 Que tipos de conflitos laborais são mais frequentes no seu ambiente de trabalho?

---

---

---

---

2.2 Quais acredita serem as principais causas desses conflitos?

---

---

---

---

2.3 Com que frequência os conflitos ocorrem e qual o seu impacto no desempenho da equipa?

---

---

---

---

## **3. Papel da Liderança na Gestão de Conflitos**

3.1 Como os líderes da Sonangol geralmente lidam com situações de conflito?

---

---

---

---

3.2 Na sua opinião, os líderes estão preparados para gerir conflitos de forma eficaz?

---

---

---

---

3.3 Pode descrever uma situação em que a liderança contribuiu positiva ou negativamente para a resolução de um conflito?

---

---

---

---

#### **4. Estratégias e Práticas**

4.1 Existem estratégias ou práticas formais na Sonangol para a mediação de conflitos?

---

---

---

---

4.2 Como os colaboradores são envolvidos na resolução de conflitos?

---

---

---

---

4.3 Que sugestões daria para melhorar o papel da liderança na prevenção e resolução de conflitos?

---

---

---

---

**Obrigado pela participação!**