

## IMPACTO DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

João Simão Huieba<sup>1</sup>

**RESUMO:** A liderança desempenha um papel crucial na gestão de conflitos organizacionais, influenciando diretamente a dinâmica entre as equipes e os resultados organizacionais. Este estudo investiga como a figura da liderança impacta na gestão de conflito. Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e bibliográfico baseada no levantamento de artigos científicos, livros e diversos documentos que abordam sobre gestão de conflitos e a influência da liderança na sua gestão. Na fundamentação teórica, foram apresentados conceitos de conflitos, suas causas e tipos de conflitos, abordagem ligada a gestão de conflitos, bem como as definições de liderança, seus estilos e o seu impacto na gestão de conflito. Por meio dos autores percebe-se que o líder tem um papel fundamental na gestão de conflitos, para que o líder faça uma gestão assertiva, dos conflitos é necessário ter empatia com os colaboradores. É importante gerir os conflitos de modo a manter um clima saudável. Os líderes com estilo democrático são mais eficazes na criação de um ambiente colaborativo e na mitigação de conflitos, enquanto estilos autoritários tendem a intensificar tensões.

**Palavras-chave:** Conflitos. Gestão de conflitos. Liderança.

**ABSTRACT:** Leadership plays a crucial role in the management of organizational conflicts, directly influencing team dynamics and organizational outcomes. This study investigates how leadership impacts conflict management. It is a qualitative and bibliographic research based on the review of scientific articles, books, and various documents addressing conflict management and the influence of leadership on its handling. The theoretical foundation presents concepts of conflicts, their causes and types, approaches to conflict management, as well as definitions of leadership, its styles, and its impact on conflict management. According to the authors, the leader plays a fundamental role in conflict management. For effective conflict management, a leader must demonstrate empathy towards employees. Managing conflicts in a way that maintains a healthy environment is crucial. Leaders with a democratic style are more effective in fostering a collaborative environment and mitigating conflicts, whereas authoritarian styles tend to intensify tensions.

**Keywords:** Conflicts. Conflict Management. Leadership.

---

<sup>1</sup> Graduado em Psicologia no Instituto Superior Privado da Catepa. Mestrando em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíada de Angola. Professor Universitário.

## INTRODUÇÃO

A liderança é amplamente reconhecida como um dos fatores determinantes para o sucesso organizacional, influenciando diretamente o clima, a motivação e o desempenho das equipes. Em ambientes corporativos dinâmicos, a ocorrência de conflitos é inevitável, sendo resultante de diferenças de opiniões, metas ou personalidades entre os membros da equipe. Nesse contexto, o papel do líder se torna fundamental, não apenas como mediador, mas como agente transformador, capaz de transformar conflitos em oportunidades de crescimento e inovação. O impacto da liderança na gestão de conflitos tem sido objeto de estudo em diversas áreas, como administração, psicologia organizacional e gestão de pessoas. A maneira como o líder identifica, aborda e resolve conflitos pode influenciar significativamente a produtividade, a satisfação dos colaboradores e a cultura organizacional. Um líder preparado e capacitado pode evitar que os conflitos escalem, promovendo um ambiente colaborativo e harmonioso. Este trabalho busca explorar como a liderança influencia a gestão de conflitos dentro das organizações, analisando tanto os efeitos positivos quanto as possíveis consequências de uma abordagem inadequada. Também será discutido como a gestão de conflitos pode impactar a eficácia das equipes e o desempenho organizacional como um todo.

Quando se trata de conflito nas organizações, é evidente que conflitos mal gerenciados podem prejudicar as relações interpessoais, reduzir a produtividade e comprometer os objetivos organizacionais. Por outro lado, a gestão eficaz dos conflitos, orientada por uma liderança assertiva, pode fortalecer a coesão da equipe e criar um ambiente de trabalho mais saudável. Assim, compreender essa dinâmica é essencial para o aprimoramento da gestão organizacional. Segui a seguinte questão: Como a figura do líder proporciona impacto na gestão de conflitos nas organizações?

Esse artigo visa analisar o impacto da liderança na gestão de conflitos, com foco em identificar as causas de conflitos, tipos de conflitos, destacar estilos de liderança.

Este estudo contribuirá para uma maior compreensão sobre a influência da liderança na resolução de conflitos e fornecerá insights práticos para melhorar a gestão de pessoas nas organizações.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Gestão de conflitos

O conceito de gestão de conflitos nas organizações tem sido caracterizado como elemento de interação social, onde os indivíduos com diferentes interesses conseguem planificar e estabelecer objetivos para poder negociar.

Segundo (Chimpolo, 2020, p. 147), a “palavra conflitos vem do latim *conflictus*, que quer dizer embate dos que lutam; discursão acompanhada de injúrias e ameaças, desavença, guerra, combate, colisão, choque, luta entre diferentes forças”.

Para (Conte, 2023), os conflitos surgem pela diferença de pensamentos, de opiniões, de crença e valores. Os conflitos são naturais inerente a natureza humana. Sendo as organizações composta por pessoas, de diversas realidades, crenças, opiniões e objetivos diferentes logo as comunidades, organizações, grupos e equipas terá sempre conflitos. Corroborando com isso, (Burbridge & Burbridge, 2012) diz que, conflitos são ocorrências naturais previsíveis e em muitos casos importantes, pois são a energia que promove as mudanças organizacionais.

Para Kohlrieser (2005) apud (Ribeiro, Oliveira, & Andrade, 2017, p. 4), “Uma simples definição de conflito é a divergência carregada de tensão, emoção, desacordo e polarização que destrói os laços do relacionamento”. Para Mesmo autor o conflito atinge o bem-estar físico, a autoestima, a estabilidade emocional, a capacidade de percepção clara e a integridade espiritual.

Segundo (Robbins, 2005, p. 343), Destaca três visões sobre conflitos, que são:

- **A visão tradicional:** A abordagem mais antiga sobre o conflito parte do princípio de que todo conflito é ruim. Ele é visto como contraproducente e usado como sinônimo de violência, destruição e irracionalidade para reforçar seu aspecto negativo. O conflito, por definição, é danoso e deve ser evitado, segundo esta visão. Essa conceituação de que todo conflito é ruim certamente oferece uma abordagem para analisar o comportamento das pessoas que criam o conflito.
- **A visão de relações humanas:** A conceituação de relações humanas argumenta que o conflito é uma ocorrência natural nos grupos e organizações. Por ser inevitável, essa escola defende a sua aceitação. Seus seguidores racionalizam a existência do conflito: ele não pode ser eliminado e há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo.
- **Visão interacionista:** que encoraja, no sentido de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito o suficiente para fazer com que o grupo continue viável, autocrítico e criativo.
- **Gestão de Conflitos**
- Os conflitos fazem parte do ser humano, e cada vez mais têm se tornado presente em ambientes organizacional. No entanto o conflito é inevitável e o líder precisa conhecer

a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. Para se gerir um conflito ela precisa ser identificada.

- Após o líder identificar o conflito e sua classificação, será necessária a administração e posterior resolução desse fenômeno para que dele possam ser extraídos benefícios aos indivíduos, à equipe e à organização. No entanto, o importante é o modo como o mesmo é gerido pelo líder, mostrando-se ou não eficiente e eficaz. Desta forma, constrói-se a ideia de que o conflito está intimamente relacionado ao modo de liderança dentro de uma organização.
- Segundo (Cheavenato, 2014, p. 418) existem três abordagens para gerir conflitos, sendo elas:
  - **Abordagem estrutural:** o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência;
  - **Abordagem de processo:** procura-se reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo, reunião de confrontação entre as partes buscando uma resolução vantajosa para todos;
  - **Abordagem mista:** envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo e, pode ser feita através da adoção de regras para a resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores.

Para (Berg, 2012), existem várias maneiras de abordar e gerir conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de estilos de gerir conflitos, método criado propõem cinco formas de gerir conflitos:

**Competição:** é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer;

**Acomodação:** é uma atitude inerte, cooperativa e auto sacrificante, oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil;

**Afastamento:** é uma atitude inerte e não cooperativa, pois ao utilizar do afastamento a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça;

**Acordo:** é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o gestor/líder procura situações mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio-termo;

**Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

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

### **As principais causas de conflito organizacional**

Nas organizações, porém, existe ambientes e situações que potencializam a ocorrência de conflitos. As principais causas de conflitos nas organizações na perspectiva de (Berg, 2012) são: Mudanças: que ocorrem por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas adaptações são geralmente de carácter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, por isso representam uma fértil fonte de conflitos.

808

Para o autor continua dizendo que não somente sejam as mudanças como as principais causas do conflito mais também recursos limitados, a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivos de muitos atritos, pois podem restringir o desempenho dos Funcionários e departamentos. Essas limitações podem ser relacionadas tanto a recursos financeiros até as pessoas, (Berg, 2012).

Para (Chimpolo, 2020, p. 154) alguns aspectos que causam conflitos são “a comunicação, a estrutura e os aspectos pessoais (valores de cada indivíduo e as características de personalidade)”. Os conflitos surgem independentemente destas causas, as organizações mesmo tendo um nível elevado de organizações, uma estrutura indesejáveis e comunicação a fluir, ainda assim há possibilidade de ter indícios de conflitos. O mesmo autor ainda descreve sobre situações susceptíveis de originar conflitos na organização: Interdependência de funções, indefinição das regras de jogos, interdependência de recursos, sistemas de recompensas competitivas, mudanças.

Assim sendo, o choque entre metas e objetivos conforme descreve (Berg, 2012, p. 108), “Choque entre metas e objetivos: impasses entre departamentos ou diretorias são comuns hoje

em dia nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas”.

Contudo, as causas destes fatores segundo o autor, são geralmente os planejamentos deficientes, que compartimentado, prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se a integração de objetivos e metas da organização como um todo, a comunicação e estrutura da organização débil, insuficiência de recursos, regras mal ou não definidas.

### **Tipos de conflitos**

(Berg, 2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. Para (Chimpolo, 2020), Conflito intrapessoais ocorre no próprio indivíduo (interior do indivíduo) e dizem respeito a uma única pessoa.

Para (Charnov & Montana, 2017), estabelece cinco tipos de conflitos: internos, entre indivíduos, entre indivíduos e grupos, entre grupos e entre organizações.

Para o autor, os conflitos internos são aqueles que ocorrem quando o indivíduo está em dúvida consigo mesmo, já os conflitos entre indivíduos são resultado de diferenças de personalidade. Os conflitos entre indivíduos e grupos acontecem quando um indivíduo não concorda com as normas de comportamento do grupo ou quando há conflitos de valores e cultura da empresa. (Chimpolo, 2020, p. 151) denomina “os conflitos consoante o tipo de entidade em causa: Há conflitos morais, conflitos transcendentes, conflitos sociais, conflitos ideológicos”. Conflito sempre é conflito independentemente do tipo, sempre trará consequência aonde ocorrer. Os tipos de conflitos vão ocorrer de acordo com a dinâmica da organização.

### **Vantagens e desvantagens do conflito**

Os conflitos numa organização podem ser benéficos, são chamados de conflitos construtivos ou funcionais, o que proporciona para a organização criatividade, mudança, comunicação, ela contribui para melhorar a qualidade das decisões na organização. Os conflitos também têm lado negativo conhecido como conflitos disfuncionais ou desnecessários.

Quanto às vantagens do conflito, (Chimpolo, 2020) descreve sobre os efeitos positivos e negativos do conflito, que são:

#### **Efeitos positivos:**

- Permite classificar os assuntos;
- Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte;
- É um antídoto contra o pensamento grupal;

Permite reconhecer problemas ignorados;  
Facilita a partilha de ponto de vista;  
Permite que o mérito das diferentes ideias,  
propostas e argumentos sejam testados.

#### Efeitos negativos:

Distroi a moral dos grupos e organizações;  
Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro;  
Provoca discrecramento nos níveis de satisfação;  
Aumenta os níveis de tensão e estresse, o que pode suscitar problema de saúde;  
Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças;  
Obstroi a cooperação

Se gestão de conflito for bem-feita a organização alcançaria fatores de sucesso como: um elevado interesse de crescimento dentro da organização, produtividade acima da média, boa relação entre os liderados e líderes, melhoria no ambiente corporativo, escuta ativa, alto desempenho do liderado e um índice elevado de retenção de talentos.

Logo para a organização os conflitos podem ser positivos e também negativos como já referido. Segundo (Chimpolo, 2020, p. 157),

Os conflitos quando existem na organização trazem efeitos negativos se forem negados, não percebidos ou ignorados, pois voltarão a aparecer, mas trazem efeitos positivos e produtivos se forem percebidos e selecionados pelas partes envolvidas nesse conflito, a fomentar a comunicação intergrupar, a compreensão mútua, a cooperação intergrupar, a mudança, cria maior aceitação de decisões, incrementar os níveis de criatividade, entre outros a contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores, dos grupos e das organizações.

No entanto, os conflitos não são maus, não podem ser encarados como algo desastroso para a organização, pelo contrário, os conflitos devem ser orientados para conflitos construtivos, em vez de negativos, a fim de se tirar vantagem no mesmo. Com base nisso, a visão do líder tem papel importante para que se extraia o melhor de situações conflituosas, tendo em conta que, se bem tratado, analisado e com a aplicação de ferramentas adequadas pode se tornar um grande aliado para o crescimento, desenvolvimento e mudança das pessoas e da organização.

#### Liderança e o seu impacto na resolução de conflito

No tempo presente, a liderança tem sido objeto de incontáveis estudos não só ao nível dos fenómenos sociais em geral, e também ao nível dos comportamentos humanos em particular assim como, ao nível das organizações, pois a figura do líder é imprescindível dentro da organização.

Liderança Para (Tolfo, 2014, p. 63), “pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados”. a liderança está ligada com a capacidade de influenciar, inspirar, nesta senda de ideia, (Neto, Cantermeu, & Lizote, 2032) acresce que, liderança é vista como sendo a capacidade de alguém inspirar outras pessoas, através da influência, incrementando desse modo o relacionamento entre os demais trabalhadores para que se possam atingir as metas coletivas, previamente delineadas. Liderança está ligado com alcance dos objectivos da organização ou do grupo, por meio da figura do lider, que vai promover ambiente de ralações pessoais, promover ambiete que permite os liderados se envolverem no alcance dos objectivos previstos.

Para (Santos, 2024), liderar não é por isso sinónimo de ordenar o que quer que seja aos seus seguidores, ser líder é saber usar os métodos e ter uma postura correta, de modo a lidar com aquelas que são as diferenças de cada parte integrante da sua equipa.

Para o mesmo autor, os líderes são os responsáveis pelo bom ou mau funcionamento de uma organização, estes devem estar abertos a novas dinâmicas, abordagens e pensamentos distinto.

## **Estilos de liderança**

811

Os estilos de liderança, tratam a liderança no estilo de comportamento do líder em relação aos seus liderados, a forma que o lider orienta a sua conduta. E, existe três estilos de liderança: Liderança Democrática, liderança autocrática e liderança liberal.

### **Liderança democrática**

Este estilo de liderança, está ligado participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões da organização, aqui o líder conversa, partilha, ouve e os seus colaboradores apresentam ideias, e as decisões são tomadas com base na partilha de ideia. Segundo (Chimpolo, 2020, p. 321) liderança democrática, “é aquela em que os seguidores participam no processo de tomada de dicisão e o lider procura fazer o líder procura fazer o que a maioria dos seus subordinados desejam. Também chamada de liderança participativa.” A liderança participativa, promove satisfação aos coolaboradores, evita conflitos na organização.

Para (Kumenda, 2024), Este tipo de liderança refere-se a praticidade de um conjunto de ações baseadas na democracia onde o poder é dado pelo povo e aos governos liderar consoante



realidade que o povo apresenta. A liderança democrática busca equacionar a participação ativa dos liderados no processo de liderança de uma determinada.

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

### **Liderança autocrática**

Diferente da liderança democrática, a liderança autocrática trata essencialmente de um tipo de liderança onde o poder é centralizado na pessoa do líder e a comunicação institucional se mantém na ordem vertical.

Segundo (Chimpolo, 2020, p. 321) liderança autocrática, “é aquela que o líder comunica aos seus subordinados o que eles têm de fazer espera ser obedecido sem problema, ou seja, não está acostumado a ouvir os seus liderados, as suas decisões são centralizadas.” Aqui, o líder tem a tendência de mandar, agir com autoridade, dá ordens, falta ou pouca cultura de conversão com os membros, e falta de espírito de equipa, o que impera aqui é ordem, orientação do líder.

No entendimento de (Silva, 2014) o líder autocrático estabelece orientações sem a participação do grupo, determina as técnicas para a realização de tarefas, e também define tarefas para cada subordinado e determina quem será o seu companheiro de trabalho. A liderança autocrática é um estilo normal para o funcionamento de uma determinada organização, mas, para a sua aplicação, deve em primeira instância se conhecer o tipo de organização onde se quer aplicar, uma vez que os estilos de liderança dependem da organização, e estes estilos podem ser situacional, algumas vezes para manter ambiente trabalho, é necessário que o líder use este estilo.

### **Liderança liberal**

Segundo (Silva, 2014), Salienta que liderança liberal “não impõe regras e não se impõe ao grupo, e conseqüentemente não é respeitado. Os seus seguidores são completamente livres de tomar decisões, quase sem o consultarem”.

Na perspectiva de (Chimpolo, 2020, p. 322) liderança liberal, “é aquela em que os líderes são fracos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem. O líder não está envolvido no trabalho do grupo”.

Neste estilo, não se faz sentir a figura do líder, é um estilo conhecido por muitos como deixa andar, o que é perigoso para uma organização que requer crescer, que tem objetivos a alcançar, que atingir um nível de desenvolvimento acima da média.

### Liderança e gestão de conflitos

Onde há interação humana o conflito é inevitável, portanto nas organizações este fenômeno é esperado. Nesse sentido, os ambientes, os perfis de cada indivíduo, o clima organizacional e outros fatores podem potencializar a ocorrência de conflitos. No entanto os líderes nas organizações, precisam estar preparados para enfrentarem situações de conflitos na organização, ter a capacidade de resolver, mas, para resolver o líder tem que identificar o conflito e a causa. para (Assunção & Gomes, 2020, p. 7), “Em todas as situações é fundamental a atuação do líder, para que seja identificado a causa do conflito, evitar avanço do problema, resolver de maneira assertiva para que gere o menor impacto possível e para que promova um ambiente de trabalho favorável”.

Para (Robbins, 2005), A liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes. A medida que as equipes crescem em popularidade, também aumenta a importância do papel do líder que orienta seus membros. Precisamos compreender os papéis do líder dentro da organização, na perspectiva (Robbins, 2005, p. 288), cita os seguintes papéis: “Primeiro, os líderes de equipe são elementos de ligação com os componentes externos; Segundo, os líderes de equipe são solucionadores de problema; Terceiro, os líderes de equipe são administradores de conflitos; Finalmente, os líderes de equipe são como treinadores”. O líder, nos seus variados papéis, encontra-se administrar conflitos, este é papel importante bem como os outros, pois permitem alavancar o progresso da organização.

Os conflitos são resolvidos de várias formas, partindo do pressuposto que os conflitos não serão sempre os mesmos, cada conflito é um conflito, o líder deve estar preparado para os enfrentar independentemente da sua natureza, tipo ou causa. Nesta senda, (Burbridge & Burbridge, 2012) diz que, nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme. Por este motivo o líder precisa saber como e quando usar cada ferramenta ao seu dispor, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvir, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis, para resolver diferentes conflitos na organização.

Ainda para (Robbins, 2005), os líderes de equipe enquanto administradores de conflitos. Quando surgem as desavenças, eles ajudam a processar o conflito. Qual a fonte do conflito? Quem está envolvido? Quais são as questões envolvidas? Quais opções de solução estão

disponíveis? Quais são as vantagens e as desvantagens de cada uma? Conseguindo que os membros se direcionem para essas perguntas, o líder minimiza os aspectos destrutivos dos conflitos internos da equipe. O líder enquanto figura central numa organização e a sua forma de liderar com conflitos, desempenha um papel fundamental na gestão dos mesmos.

Assim, para Hanh (2017) apud (Assunção & Gomes, 2020), para ser realizada uma gestão assertiva diante de toda e qualquer circunstância é necessário ter empatia com os colaboradores a fim de entender a discussão e não só realizar julgamentos para que não ocasione desconfortos no ambiente de trabalho. O líder precisa se revestir desta qualidade, de se colocar no lugar de quem está em conflito, a fim de haver uma gestão satisfatória. A posição do líder, exerce um forte impacto na gestão de conflitos. A forma como o líder lidera, o seu estilo de liderança, as suas competências, a sua idoneidade, são fatores que impactam em momentos de gestão de conflito.

O líder na gestão de conflitos precisa se dedicar a desenvolver um planejamento eficaz, uma comunicação assertiva, negociar com as partes envolvidas para eliminar o clima de conflito, investir em programas de treinamento contínuo em gestão de conflitos para líderes e equipes de posição para lidar com divergências entre colaboradores, e promover um clima saudável na organização

## METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo primordial analisar o impacto que um líder tem na gestão de conflitos num contexto organizacional. A metodologia de investigação utilizada é o modelo qualitativo quanto a sua abordagem, e bibliográfica quanto ao seu procedimento.

Segundo (Chingui, 2020, p. 87), “o método qualitativo, procura entender fenômenos que ocorrem no meio social, buscando deles uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador”.

A pesquisa bibliográfica segundo (Gil, 2008, p. 50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico”. Para (Chingui, 2020, p. 98), a pesquisa bibliográfica “é feita a partir de um levantamento de referências teóricas já analisadas publicadas”. Nesta pesquisa os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Serviram como base de apoio deste método a consulta de livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e outros documentos que serviram como suporte ao problema em causa.

Para realização desta pesquisa, procurou se fazer um recolha de dados ligado a fundamentação teórica acerca deste tema, mais concretamente sobre o conceito de Conflito, causas e tipos de conflitos, gestão de conflitos, consequências dos conflitos, que podem ser positivas e negativas, abordou-se sobre liderança, o seu conceito, estilos e seu impacto na gestão de conflitos. O líder enquanto figura central numa organização e a sua forma de liderar desempenha um papel fundamental na gestão dos mesmos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das pesquisas realizadas é possível observar a importância e influência que o líder possui dentro de uma equipe. Pois os conflitos surgem de forma natural, isto é consequência das interações humanas ou conjunto de pessoas que se dediquem afim de alcançar objetivos comum, nesta organização, equipes, ou grupos, é normal que haja conflitos. Os conflitos não podem ser entendidos como algo ruim, pois elas também têm as suas vantagens dentro da organização. Os conflitos não podem ser ignorados, devem ser percebidos e selecionados pelas partes envolvidas nesse conflito, afim de promover comunicação intergrupala, a compreensão mútua, a cooperação intergrupala, a mudança, cria maior aceitação de decisões, incrementar os níveis de criatividade, entre outros a contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores, dos grupos e das organizações.

A liderança é vista como sendo a capacidade de alguém inspirar outras pessoas, através da influência, incrementando desse modo o relacionamento entre os demais trabalhadores para que se possam atingir as metas coletivas. É relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo. Dentre vários papéis do líder, um deles é administrar conflitos, neste quesito para ser realizada uma gestão assertiva é necessário ter empatia com os colaboradores e não realizar julgamentos para que não ocasione desconfortos no ambiente de trabalho.

É necessário que o líder entenda que nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, no entanto, líder precisa saber como e quando usar cada ferramenta ao seu dispor. O líder pode fazer o uso das seguintes ferramentas diante de conflitos:

negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvir, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis, para resolver diferentes conflitos na organização.

Com o estilo de liderança democrática é possível evitar os conflitos nas organizações de uma forma antecipada, uma vez que a liderança mantém as suas portas abertas para o diálogo.

Foi possível entender que, a atuação do líder, para que seja identificado a causa do conflito, evitar avanço do problema, resolver de maneira assertiva para que gere o menor impacto possível e para que promova um ambiente de trabalho favorável, produtividade e satisfação.

## BIBLIOGRAFIA

Assunção, A. C., & Gomes, R. L. (2020). A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS . *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: Abordagem pratica para os dias de hoje*. Curitiba:Juruá.

Burbridge, A., & Burbridge, R. M. (2012). *Gestão de conflitos: Desafio do Mundo Corporativo*. São Paulo: Saraiva.

Charnov, B., & Montana, P. J. (2017). *ADMINISTRAÇÃO*. São Paulo: saraiva.

Cheavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Brasil: Copyright.

Chimpolo, J. M. (2020). *Inovação e Gestão do Conhecimento: no desenvolvimento organizacional* (1 ed.). Luanda: Copyright.

Chingui, P. (2020). *Elaboração da monografia: sugestões para melhoria das competencias em matéria de investigação científica*. Luanda: Páginas.

Conte, D. (2023). *Gestão estratégica de conflitos*. Brasil: Editora Senac São Paulo.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atla.

Kumenda, J. S. (2024). Análise do Papel da Liderança na Resolução de Conflitos Organizacionais. *FARMHOUSE Ciência & Tecnologia Revista multidisciplinar do Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia*.

Neto, M. F., Cantermeu, B. d., & Lizote, S. A. (2032). Revisão Bibliográfica:Relação entre Cultura Organizacional e Líder. *Multidisciplinar e de psicologia*.

Ribeiro, A. F., Oliveira, L. C., & Andrade, C. C. (2017). OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS. *Revista de Administração do UNIFATEA - RAF*.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hal.

Santos, A. A. (2024). O Papel da Liderança na Gestão de Conflitos.

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

Tolfo, N. S. (2014). *Psicologia Organizacional* (3 ed.). Copyright.