



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**Eficácia do Estilo de Liderança Predominante na Gestão de Conflitos Interpessoais na
Empresa Familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda**

Delna Rahala Lençol Minzo

Maputo, Maio de 2025

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

**Eficácia do Estilo de Liderança Predominante na Gestão de Conflitos Interpessoais na
Empresa Familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda**

Estudante: Delna Rahala Lençol Minzo.

Supervisor: Lic. Moisés Cassilote.

Monografia apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, Vertente de Psicologia das Organizações.

Maputo, Maio de 2025

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso _____

(Lic. Francisco Cumaio)

Presidente do Júri _____

()

Oponente _____

()

Supervisor _____

(Lic. Moisés Cassilote)

Maputo, Maio de 2025

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Delna Rahala Lençol Minzo., declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau. A mesma é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

A estudante

(Delna Rahala Lençol Minzo)

Maputo, Maio de 2025

DEDICATÓRIA

Aos meus pais (Em Memória)

Esta conquista é nossa, é o fruto do amor incondicional de vocês, do cuidado em cada gesto, da força silenciosa que me sustentou nos dias difíceis e da esperança que me embalou nos dias bons. Se hoje escrevo estas páginas com coragem e determinação, é porque vocês me ensinaram, com o próprio exemplo que nada é mais poderoso do que acreditar em Deus.

Vocês foram meus primeiros professores, meus maiores apoiadores, meu lar.

Cada madrugada de estudo, cada desafio vencido, cada linha deste trabalho carrega um pouco do que recebi de vocês: valores, sensibilidade, fé e vontade de ir além.

Este é mais do que um trabalho acadêmico. É uma homenagem à história que vocês escreveram e que agora me permite escrever a minha.

“ Obrigada por tanto”

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu maior ídolo, fonte de inspiração. Obrigada!

Aos meus pais Gildo Filimone Minzo e Ernestina Lápiz Lençol (Em memória), esta conquista é a maior homenagem que posso-lhes dar. Tudo o que sou é o reflexo do amor e dos ensinamentos que me deixaram.

Às minhas irmãs, Agness Minzo, Belkiss Minzo e Vanilza Minzo, vocês que me mantiveram de pé, com palavras de encorajamento, com abraços silenciosos e com aquela visão futura que um dia “EU CONSEGUIRIA” esta conquista é minha, mas tem o toque de cada uma de vocês.

Obrigada pelo tanto e por me apoiarem em todas as minhas decisões.

Ao meu parceiro, Amilson Detepo, por ser meu pilar em cada desafio e por sempre acreditar em mim. Sua força e apoio foram fundamentais para que eu alcançasse este objectivo. Obrigada por estar ao meu lado nesta caminhada a conquista é “NOSSA”.

Ao meu supervisor, Moisés Cassilote, minha sincera gratidão por toda a orientação, paciência e confiança. Seu apoio contínuo foi essencial para que eu superasse desafios e chegasse até aqui. Sou profundamente grata por sua dedicação e presença ao longo de toda esta jornada.

E a todos que de alguma forma, enxergaram meu potencial e me incentivaram a seguir em frente. Este sonho realizado também pertence a vocês (Famíliares e amigos) e não posso deixar de reconhecer o impacto que tiveram na minha jornada.

À Mindzo Comercial Lda, obrigada por abrirem as portas, pelo apoio. A experiência foi enriquecedora, não apenas pelos dados que obtive mas pela dedicação e acolhimento de toda a equipe, cada interacção e aprendizado me inspiraram a seguir em frente com mais determinação e confiança em minha jornada.

“Obrigada por estarem comigo.”

LISTA DE ACRÓNIMOS & SIGLAS

FACED	Faculdade de Educação.
GMC, Lda	Grupo Mindzo Comercial, Lda.
ONU	Organização das Nações Unidas.
PO	Psicologia das Organizações.
UEM	Universidade Eduardo Mondlane.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de liderança.....	7
Tabela 2: Caracterização sociodemográfica dos participantes	23
Tabela 3: Avaliação do estilo de liderança autocrática	24
Tabela 4: Avaliação do estilo de liderança democrática	25
Tabela 5: Avaliação do estilo de liderança Liberal (<i>Laissez-faire</i>)	26
Tabela 6: Avaliação do estilo de liderança participativa	27

RESUMO

O presente estudo teve como objectivo, avaliar a eficácia do estilo de liderança predominante na gestão de conflitos interpessoais no empresa familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda. Diante disso, pautou-se por uma abordagem de pesquisa mista (quantitativa e qualitativa), em que os dados foram colhidos através do questionário fechado e a entrevista, do tipo semi-estruturada, aplicadas a um total de 27 participantes, dos quais 27 foram aplicados o questionário e 10 a entrevista semi-estruturada, seleccionados com base na amostragem aleatória simples, sendo analisados com base no Microsoft Excel, versão 2010, e a técnica de análise de conteúdo. Os resultados, revelam que o estilo de liderança predominante na empresa familiar GMC, Lda é o democrático, com uma média de 4,20, sendo eficaz na gestão de conflitos interpessoais, promovendo comunicação aberta e colaboração. O estilo autocrático, com média de 2,55, foi criticado por gerar tensões, e o estilo liberal, com média de 2,46, foi rejeitado. Os principais factores geradores de conflitos incluem falhas na comunicação, distribuição desigual de tarefas e falta de reconhecimento. A gestão de conflitos é vista como reactiva, com sugestões de implementar mediação formal, capacitação dos líderes e uma política de comunicação interna estruturada.

Palavras-chave: estilo de liderança, gestão de conflitos, conflitos interpessoais.

ABSTRACT

The present study aimed to evaluate the effectiveness of the predominant leadership style in managing interpersonal conflicts at familiar company Grupo Mindzo Comercial, Lda. To this end, a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) was adopted, with data collected through a closed-ended questionnaire and a semi-structured interview. These tools were applied to a total of 27 participants—27 responded to the questionnaire and 10 to the interviews—selected through simple random sampling. The data were analyzed using Microsoft Excel (2010 version) and content analysis techniques. The results revealed that the predominant leadership style at familiar company GMC, Lda is democratic, with an average score of 4.20, and it was considered effective in managing interpersonal conflicts by promoting open communication and collaboration. The autocratic style, with an average of 2.55, was criticized for generating tensions, while the laissez-faire style, with an average of 2.46, was rejected. The main factors generating conflicts include communication failures, unequal task distribution, and lack of recognition. Conflict management is perceived as reactive, with suggestions to implement formal mediation, leadership training, and a structured internal communication policy.

Keywords: leadership style, conflict management, interpersonal conflicts.

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	2
1.2. Formulação do problema.....	3
1.3. Objectivos do trabalho.....	4
1.3.1. Objectivo geral.....	4
1.3.2. Objectivos específicos.....	4
1.4. Hipóteses.....	4
1.5. Justificativa.....	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1. Liderança.....	6
2.1.1. Estilos de liderança.....	6
2.1.2. Teorias de liderança.....	7
2.1.3. Características do líder.....	7
2.2. Conflito organizacionais.....	8
2.2.1. Perspectivas de conflito.....	9
2.2.2. Tipos de conflitos nas organizações.....	9
2.2.3. Consequências dos conflitos.....	10
2.2.4. Gestão de conflitos.....	11
2.3. Empresas familiares.....	12
2.3.1. Principais características de empresas familiares.....	13
2.3.2. Tipos de empresas familiares.....	13
2.3.2. Vantagens e desvantagens de empresas familiares.....	14
2.4. Gestão de conflitos em empresas familiares.....	14
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	17
3.1. Descrição do local de estudo.....	17

3.2. Classificação da pesquisa	17
3.3. População, amostra e amostragem.....	18
3.4. Técnicas e instrumento de recolha de dados.....	19
3.4.1. Questionário.....	19
3.4.2. Entrevista semi-estruturada	19
3.5. Técnicas de análise de dados	20
3.6. Aspectos éticos	21
3.7. Limitações.....	21
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	22
4.1. Caracterização dos participantes.....	23
4.2. Estilo de liderança predominantemente adoptado na empresa familiar GMC, Lda.....	24
4.3. Factores geradores de conflitos interpessoais no GMC, Lda	28
4.4. Relação entre o estilo de liderança predominante e a gestão de conflitos interpessoais gerados na empresa familiar GMC, Lda.....	31
CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	33
5.1. Conclusão	33
5.2. Recomendações	34
Apêndice I: Termo de consentimento informado	41
Apêndice II: Questionário.....	43
Apêndice III: Guião de entrevista.....	46
Anexo I: Estrutura orgânica da Empresa Familiar Grupo Mindzo Comercial	47
Anexo II: Credencial.....	48

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui uma monografia que é desenvolvida em cumprimento aos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações (PO). O curso é oferecido pelo Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). A pesquisa foi realizada na empresa familiar Grupo Mindzo Comercial e aborda o tema “Eficácia do estilo de liderança predominante na gestão de conflitos interpessoais na empresa familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda”.

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

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

A motivação para a realização deste estudo surge da crescente relevância das empresas familiares no contexto organizacional contemporâneo, aliado a experiência pessoal de ter trabalhado na empresa do estudo em causa. O que nos leva ao objetivo geral que é analisar de que forma o estilo de liderança predominante contribui para a gestão eficaz dos conflitos interpessoais no ambiente organizacional na empresa familiar GMC, Lda.

Esta monografia encontra-se organizada em cinco capítulos, além desta introdução, em que faz parte a contextualização, a problematização, referente ao levantamento do problema em questão, assim como as perguntas que norteiam o estudo, os objectivos (geral e específicos) e a razões da efectivação do estudo (justificativa), no segundo capítulo apresenta a revisão de literatura (onde são destrinchadas as principais variáveis de estudos e o terceiro capítulo é especialmente dedicado a componente metodológica do trabalho, contendo todos os detalhes relacionados aos métodos científicos usados, assim como o tratamento das questões éticas. O quarto capítulo apresenta os dados obtidos e a respectiva análise e discussão, enquanto o quinto e último capítulo expõe as conclusões do estudo e propõe recomendações.

1.1. Contextualização

Os conflitos fazem parte da experiência humana, marcando as relações entre indivíduos grupos e organizações. No contexto contemporâneo, a psicologia tem desempenhado um papel relevante na compreensão dos conflitos organizacionais. Dessa forma, o conflito, que outrora era visto apenas como um obstáculo a ser evitado, passou a ser compreendido como um elemento natural das interações humanas que, se bem manejado, pode levar ao desenvolvimento individual e coletivo.

Chiavenato (2005, p. 391), aponta que o “conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos, ou grupos, quando as partes exercem poder na busca de metas ou objectivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”.

Corroborando o pensamento anterior, Robbins (2002) destaca que o conflito pode gerar impactos negativos evidentes no desempenho do grupo e Schermerhorn e John (2007) complementa, apontando que esses conflitos podem afectar a produtividade dos colaboradores, prejudicando o alcance dos objectivos organizacionais. Nestes moldes, Alderson (2015), considera que a liderança ou o(s) estilo (s) usados no âmbito da gestão desses conflitos, está intimamente ligada à capacidade destas empresas alcançar um nível desejado de sucesso, influenciando seus empregados para o mesmo direccionamento.

Segundo Lodi (1998) citado por Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017), uma empresa familiar é aquela em que a maioria das decisões estratégicas é influenciada directamente pelos membros de uma família, que exercem controle sobre a propriedade e a gestão da empresa. De acordo com Gersick (1997) citado por Ames, Nolli, Beck e Mucci (2020), empresas familiares são organizações onde uma ou mais famílias detêm o controle acionário e participam activamente na administração, com a intenção de manter o negócio nas gerações futuras.

As empresas familiares, ao misturarem laços afectivos e profissionais, enfrentam maior susceptibilidade a conflitos que impactam decisões e desempenho. Segundo Kets de Vries (2005) e Efferin e Hartono (2015), esses conflitos se agravam por envolver questões emocionais e sucessão, além da resistência à profissionalização e falta de clareza estratégica.

Factores como diferenças individuais, comunicação ineficaz e o clima organizacional são determinantes cruciais para o surgimento de conflitos interpessoais (Robbins & Judge, 2017). A liderança eficaz deve levar em conta esses elementos para evitar forçar correlações entre estilo de liderança e gestão de conflitos. A falta de clareza nas funções também pode agravar a situação (Yukl, 2010). Portanto, uma liderança eficaz depende de compreender essas causas subjacentes.

1.2. Formulação do problema

Existem determinados estudos, realizados nos mais diferentes locais, unificando as variáveis estratégias de liderança em empresas familiares e gestão de conflitos. Um dos exemplos no qual farei menção é o estudo recente, feito em Brasil por Cerruti, *et al.* (2023) que analisou a relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares no Brasil, identificando três estilos de gestão.

Nesta perspectiva, o estilo voltado para relacionamentos demonstrou ser o mais eficaz na redução de desentendimentos. Outrossim, uma pesquisa realizada por Kets de Vries (2005) em empresas familiares canadenses explorou a dinâmica entre estilos de liderança e conflitos interpessoais. O estudo revelou que líderes autocráticos tendem a aumentar os conflitos, enquanto líderes democráticos e participativos conseguem criar um ambiente mais harmonioso.

Por fim, um estudo na África do Sul analisou como o estilo de liderança afecta a gestão de conflitos em empresas familiares. Os resultados mostraram que líderes autocráticos frequentemente exacerbam os conflitos, enquanto líderes transformacionais conseguem inspirar confiança e colaboração (Saeed, *et al.*, 2014).

Na empresa familiar GMC Lda, de sua equipa estratégica, à composição predominantemente familiar. Muitos colaboradores ocupam posições-chave e compartilham laços familiares e até residências, o que, na prática, intensifica a sobreposição entre vida pessoal e profissional.

Apesar da relevância crescente das empresas familiares no contexto socioeconómico Moçambicano, observa-se uma escassez de estudos que integrem as variáveis (estilo de liderança, conflitos interpessoais e dinâmicas especificadas das empresas familiares). No caso específico da empresa Grupo Mindzo Comercial, Lda, surgem indícios de que os modos de lideranças adotados influenciam directamente na forma como os conflitos interpessoais são

geridos, Diante dessa problemática, levanta-se a seguinte questão: *como o estilo de liderança predominante na empresa Grupo Mindzo Comercial, Lda influencia a gestão de conflitos interpessoais no contexto de uma organização familiar?*

1.3. Objectivos do trabalho

1.3.1. Objectivo geral

Avaliar a eficácia do estilo de liderança predominante na gestão de conflitos interpessoais na empresa familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda.

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar o estilo de liderança predominantemente adoptado na empresa familiar GMC, Lda;
- Determinar os factores geradores de conflitos interpessoais na empresa familiar GMC, Lda;
- Explicar a relação entre o estilo de liderança predominante e a gestão de conflitos interpessoais gerados na empresa familiar GMC, Lda.

1.4. Hipóteses

H0: O estilo de liderança adoptado não gera conflitos (não possui efeito) interpessoais entre os colaboradores na empresa familiar GMC, Lda.

H1: O estilo de liderança adoptado gera conflitos interpessoais entre os colaboradores na empresa familiar GMC, Lda.

H2: O estilo de liderança adoptado na empresa familiar GMC, Lda contribui positivamente para a resolução eficaz dos conflitos interpessoais entre os colaboradores.

1.5. Justificativa

“O estudo dos estilos de liderança e da gestão de conflitos interpessoais em empresas familiares é relevante, pois, essas organizações enfrentam desafios únicos” Ademais estudo justifica-se em vários níveis a saber:

A nível pessoal, este estudo é uma oportunidade de explorar como diferentes estilos de liderança, impactam a resolução de conflitos interpessoais em um contexto familiar; na mesma linha, permite o aprofundamento sobre outros aspectos subjacentes as variáveis do tópico, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades analíticas e práticas sobre gestão de conflitos em organizações. Paralelamente, constitui uma oportunidade ímpar de conduzir uma pesquisa científica e de aprender mais sobre os métodos e técnicas científicas, sem contar, que se trata de uma empresa familiar.

A nível da organização, o estudo proporcionará um conjunto de conhecimentos sobre os estilos de liderança e a gestão de conflitos interpessoais, e através disso, contribuirá para a melhoria dos processos de gestão dos colaboradores a nível local, amenizando determinados processos negativos e maximizando os processos positivos decorrentes do aspecto “familiaridade” dos membros da organização.

A nível da ciência, a pesquisa mostra-se pertinente, pois por um lado, toca uma temática peculiar no campo da Psicologia Organizacional, podendo servir de base teórica para estudos posteriores voltados para esta temática. Por outro lado, prevê-se que o estudo venha despertar demais pesquisadores, por forma a atentarem e investirem em pesquisas sobre os conflitos interpessoais nas organizações familiares, com objectivos de gerar soluções práticas.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Flick (2009, p.56), “a revisão da literatura é essencial para que o pesquisador mostre que está a par das discussões mais recentes no campo de estudo”. A revisão da literatura vai além da simples definição de conceitos, abrangendo também uma discussão teórica detalhada das variáveis centrais relacionadas ao tema. Este capítulo tem como objectivo fornecer uma fundamentação teórica para a pesquisa, buscando contextualizar as principais variáveis em estudo, que incluem as estratégias de liderança, conflitos interpessoais e empresas familiares.

2.1. Liderança

O termo “liderança” deriva do verbo em inglês *to lead*, que significa guiar ou conduzir. Sua raiz é encontrada no inglês antigo *lædan*, que significa “levar” ou “conduzir”. Originalmente, a palavra referia-se à acção de guiar um grupo ou um movimento. Através da obra *gestão do comportamento organizacional*, a liderança é definida como o processo que visa o uso do poder para obter uma influência interpessoal; refere-se a capacidade de influenciar pessoas para atingir objectivos e metas (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1985).

Igualmente, Chiavenato (2014, p.134) define a “liderança como um processo contínuo de escolha que permite á empresa encaminhar em direcção a sua meta, apesar de todas perturbações internas e externas”.

Analisando minuciosamente os conceitos apresentados, entende-se que a liderança envolve a capacidade de influenciar pessoas para alcançar objectivos, seja por meio de poder ou motivação.

2.1.1. Estilos de liderança

De acordo com Chiavenato (2014), os estilos de liderança referem-se às diferentes maneiras que os líderes adoptam em suas interacções com os subordinados, ou seja, como eles orientam o comportamento de suas equipas. Esses estilos são definidos com base nas condutas dos líderes, sem focar nas características pessoais ou de personalidade de cada um. Entre os principais estilos destacados estão o autoritário, o liberal (ou *laissez-faire*) e o democrático.

Tabela 1: Estilos de liderança

Estilo	Essência	Citação(ões)
Autoritário	Líder define tudo, domina, instrui directamente.	Tolfo (2004)
Democrático	Líder estimula debate, decisões conjuntas com seu peso.	Tolfo (2004)
Liberal	Líder ausente, liberdade total, falta de regras e comprometimento.	Tolfo (2004)
Participativo	Líder desenvolve pessoas, prioriza colaboração e feedback.	Tolfo (2004)
Transaccional	Troca por resultados (recompensas), foco em metas e cumprimento.	Bass (2009); Júnior, et al (2016)
Transformacional	Inspira a superar, alinha valores, motiva para além do esperado.	Bass (2009); Den Hartog et al. (1997); Júnior, et al (2016)

Fonte: Adaptado com base nos autores acima citados.

2.1.2. Teorias de liderança

Segundo Sobral e Peci (2008), as teorias de liderança procuram entender os factores que influenciam a eficácia dos líderes, desde traços inatos até comportamentos aprendidos e adaptação ao contexto. A teoria dos traços, inicialmente dominante, defendia que líderes nascem com características específicas, mas foi superada pelas teorias comportamentais, que afirmam que liderança pode ser treinada (Robbins, 2009). As teorias situacionais ou contingenciais, como o Modelo de Fiedler e a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, ressaltam que o estilo do líder deve se ajustar ao ambiente e à maturidade dos liderados (Sobral e Peci, 2008). Essas abordagens são essenciais para empresas familiares, pois ajudam a equilibrar objectivos organizacionais e relacionamentos pessoais, facilitando a gestão eficaz dos conflitos interpessoais.

2.1.3. Características do líder

Ao contrário da visão idealizada, a liderança não é uma habilidade inata com qualidades extraordinárias. Maximiano (2000) ressalta que ela é muitas vezes vista como uma virtude única, construída por estratégias de propaganda ou manipulação dos seguidores. Marques e Dhiman (2017), em sua pesquisa sobre a liderança contemporânea, argumentam que a concepção de um líder carismático, entusiasta e corajoso, entre outras características consideradas inatas, pertence

a um conjunto de teorias e modelos ultrapassados, que frequentemente resultam na estagnação das lideranças. Nesse contexto, Robbins (2009) observa que a maioria das investigações que buscam identificar os traços de personalidade associados à liderança não produziu resultados conclusivos.

Conforme McGregor (1960), citado por Maximiano (2000), a liderança deve ser entendida não apenas como um traço individual, mas como uma combinação complexa de variáveis que abrange as características do líder, as atitudes e necessidades dos liderados, além das especificidades da organização, especialmente a natureza da tarefa e o contexto social, económico e político. Assim como são destacados por Maximiano (2000), o líder deve ser motivador, com capacidade de inspirar os seguidores a superarem limites e se transcenderem (Sobral & Peci, 2008). Deve ser também competente, reunindo habilidades essenciais consideradas cruciais para o bom desempenho na liderança (Robbins, 2009). Outro ponto-chave é ser um elaborador de estratégias vencedoras, com visão clara e foco no sucesso organizacional (Rego, Cunha & Souto, 2011). Além disso, o líder precisa actuar como gestor de conflitos, sabendo identificar e resolver desavenças para manter a harmonia e a produtividade na equipa.

2.2. Conflito organizacionais

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

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

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

2.2.1. Perspectivas de conflito

De acordo com Robbins (2002), o conflito pode ser percebido com base em tais perspectivas, visão tradicional, que o considera prejudicial e deve ser evitado, ou pela visão interacionista, que o trata como inevitável e potencialmente benéfico. Esta última é mais adequada ao estudo, pois valoriza a gestão eficaz do conflito como ferramenta de inovação e crescimento em empresas familiares.

2.2.2. Tipos de conflitos nas organizações

Em função dos envolvidos, os conflitos podem ser interpessoal, intragrupal e intergrupais (Elias, 2012), Também, podem ser verticais (entre grupos ou indivíduos de diferentes níveis hierárquicos) ou horizontais (entre indivíduos ou grupos do mesmo nível) (Ikeda, Campomar & Oliveira, 2011, p.3), assim como conflitos interpessoais surgem entre indivíduos por divergências pessoais; já os conflitos intragrupais ocorrem dentro da equipa, afectando sua coesão. Conflitos intergrupais envolvem diferentes grupos e podem comprometer a colaboração organizacional. Os conflitos verticais aparecem entre níveis hierárquicos distintos, enquanto os conflitos horizontais ocorrem entre pares e exigem liderança mediadora para preservar a harmonia.

Para fins desta pesquisa, o foco estará voltado para os conflitos interpessoais. Ademais, de acordo com Macucule (2006, p.75), em função do seu estágio, o conflito pode ser latente (diferenças em que os envolvidos não entendem que constituem um conflito), incipiente (os envolvidos reconhecem que as diferenças constituem um conflito) ou manifestado (as partes desencadeiam acções específicas ou agressivas para se enfrentarem e superar os pontos em disputa).

Segundo Robbins (2009), conflitos interpessoais decorrem de diferenças individuais e são intensificados em empresas familiares por laços emocionais e disputas de poder. Esses conflitos comprometem a produtividade e o ambiente organizacional. A mediação precoce e o diálogo aberto são essenciais para uma gestão eficaz.

2.2.3. Consequências dos conflitos

De acordo com Chiavenato (2014), as consequências do conflito no interior da organização podem ser positivas e negativas. Sendo assim, Da Silva (2019) reforça que, as consequências de um conflito podem ser positivas, voltadas para o crescimento e amadurecimento de um grupo, mas ao mesmo tempo poderão afectar prejudicialmente um grupo.

- **Consequências funcionais:** contribui para o crescimento do grupo, voltado para as actividades ou processos e nunca para um indivíduo ou relacionamento. A consequência funcional faz com que o grupo cresça e amadureça, trazendo resultados eficazes e optimizações de processos para as organizações.
- **Consequências disfuncionais:** não traz benefícios para o grupo, não visa o bem comum da companhia ou grupo, sendo autodestrutivas, visando a chamada “feira de vaidades” onde o egocentrismo fala mais alto. Não é produtivo e o único beneficiado é o próprio ego particular.

A ONU (2011) corrobora a visão de Da Silva (2019) considerando que os conflitos são inevitáveis e podem gerar uma série de consequências, tanto negativas quanto positivas, dependendo de como são geridos, e no rol das consequências abordadas pelos autores, destacam-se:

- **Redução da produtividade:** Conflitos podem levar à distração dos colaboradores, comprometendo sua eficiência; conflitos mal administrados consomem tempo e energia, resultando na perda de foco nas metas organizacionais.
- **Deterioração dos relacionamentos:** Conflitos prolongados podem gerar tensões interpessoais, reduzindo a coesão e a colaboração entre os membros da equipa. Isso dificulta o trabalho conjunto e cria um ambiente hostil.
- **Inovação e criatividade:** Nem todas as consequências dos conflitos são negativas. Os conflitos construtivos podem estimular o pensamento crítico e gerar novas ideias, promovendo inovação.
- **Aumento do turnover:** Robbins (2009), destaca um ambiente de trabalho conflituoso e mal gerido frequentemente contribui para a saída de funcionários talentosos, prejudicando a retenção de talentos.

- **Impacto na saúde mental:** O *stress* causado por conflitos pode levar a problemas de saúde mental, como ansiedade e esgotamento, conforme identificado.
- **Fortalecimento da equipa:** Quando geridos adequadamente, conflitos podem fortalecer os laços da equipa, pois os membros aprendem a superar desafios juntos e a criar soluções colaborativas, e isso, segundo contribui para o crescimento colectivo.

Percebe-se que, as consequências dos conflitos nas organizações são amplas e variam conforme o contexto e a gestão empregada. Quando bem administrados, os conflitos podem agregar valor a organização, por outro lado, conflitos mal geridos podem gerar impactos negativos em diferentes níveis. Assim, a gestão estratégica dos conflitos é essencial para transformar desafios em oportunidades, promovendo um ambiente de trabalho saudável e alinhado aos objectivos organizacionais.

2.2.4. Gestão de conflitos

Em relação a gestão de conflitos nas organizações, Chiavenato (2014) afirma que uma qualidade importante no gestor é a sua qualidade de gerir conflitos. O gestor tem a sua disposição três abordagens para gerir os conflitos, sendo elas:

- **Abordagem estrutural:** o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflituante poderá ser controlada mais facilmente.
- **Abordagem de processo:** essa abordagem visa reduzir conflitos modificando processos, podendo ser realizada por uma das partes, por terceiros ou mediadores. As formas de condução incluem a desativação do conflito, onde uma parte coopera para um acordo, e reuniões de confrontação, onde os motivos do conflito são discutidos abertamente. A colaboração surge após essas etapas, com 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 adopção de regras para a resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adopção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no

processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a acção das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos.

A gestão de conflitos nas organizações pode ocorrer de várias maneiras: a) conciliação, que envolve uma terceira parte tentando se comunicar separadamente com as partes envolvidas no conflito; b) negociação, um processo voluntário onde as partes se reúnem para alcançar uma solução mutuamente aceitável para a disputa; c) mediação, que consiste na assistência de um mediador neutro para facilitar a resolução do conflito, d) arbitragem, onde uma terceira parte neutra toma uma decisão vinculativa para as partes envolvidas após ouvir suas posições, e e) facilitação, que envolve um facilitador que ajuda a guiar a conversa entre as partes, promovendo um ambiente colaborativo para que cheguem a um acordo, mas sem impor soluções (Macucule, 2006).

2.3. Empresas familiares

Segundo Ferreira *et al*, (2013, p.3), quando o assunto é empresa familiar, não existe uma definição única a ser utilizada, uma vez que diferentes autores a conceituam de diferentes maneiras. Donnelley foi um dos primeiros estudiosos a conceituar esse tipo de empresa como sendo uma companhia que têm fins identificados com pelo menos duas gerações de uma família e quando essa ligação tem mútua influência nas políticas da companhia e nos interesses e objectivos da família.

Grzybovski e Lima (2004), expandem o conceito de empresa familiar ao afirmarem que estas são organizações gerenciadas por um grupo de pessoas pertencentes a uma mesma família, que podem estar ligadas a partir de relações de parentesco estabelecidas por meio de laços genealógicos e biológicos, assim como por meio de laços sociais. Partindo dessa perspectiva, a definição de empresas familiares fica ainda mais complexa e dinâmica, uma vez que não há barreiras nem delimitação para laços sociais.

Apesar de existirem divergências quanto a conceituação de empresas familiares, há uma concordância de que nessas empresas a família tem importante participação na tomada de

decisões, ou seja, os membros da família participam da direcção do negócio, ocupando posições estratégicas (Adachi, 2006).

Através disso, entende-se que uma empresa familiar envolve a gestão e a influência directa de membros de uma mesma família, tanto em aspectos geracionais quanto em relações sociais e biológicas. A participação familiar é fundamental nas decisões estratégicas, e a dinâmica de poder entre os membros da família molda as políticas e os objectivos da empresa.

2.3.1. Principais características de empresas familiares

Estas empresas apresentam características específicas que influenciam directamente sua gestão. Em geral, baseiam-se na lealdade e submissão entre os membros (Grzybovski & Tedesco, 1998), recrutando não familiares apenas quando há carência de competências específicas. Segundo Lodi (1998, citado por Ferreira et al., 2013), há concentração de poder em poucas mãos, o que favorece decisões rápidas, mas limita visões externas. A transmissão de valores familiares promove coesão, embora dificulte mudanças. O relacionamento interpessoal próximo facilita a comunicação, mas pode gerar conflitos. Existe forte preocupação com a longevidade e preservação da empresa, incentivando decisões sustentáveis. Contudo, nota-se resistência à profissionalização, com preferência por estruturas informais. Por fim, o foco em objectivos de legado influencia decisões que priorizam a estabilidade familiar em vez de metas financeiras imediatas.

2.3.2. Tipos de empresas familiares

- **Tradicional:** Capital fechado, pouca transparência, e controle total da família sobre os negócios.
- **Híbrida:** Capital aberto, controle da família, com maior participação de profissionais não familiares na administração.
- **Influência familiar:** Acções em poder do mercado, mas a família mantém influência através de participação accionária significativa (Leone, 2005).

Nisso, as variáveis que influenciam o desempenho dessas modalidades de empresas são:

- Práticas de gestão, particularidades organizacionais e o estilo de gestão do fundador afectam o desempenho das empresas familiares.
- Contratação de familiares, havendo alta percentagem de contratação de familiares, especialmente na fase inicial da empresa (Leone, 2005).

2.3.2. Vantagens e desvantagens de empresas familiares

Segundo Leone (2005); Gersicket, *et al.* (2006); Silva (2011), as vantagens das empresas familiares são: proximidade entre empresa e centro de poder; decisões ágeis e facilidade para implantar mudanças estruturais; conhecimento das características do país e capacidade para estabelecer parcerias tecnológicas; carisma do fundador e lealdade dos empregados à tradição; rapidez nas decisões e objectividade clara nos objectivos da empresa; continuidade organizacional garantida pela sucessão entre gerações; cultura de união e identificação entre funcionários, gerando maior comprometimento.

Outrossim, as desvantagens, são, confusão entre propriedade e gestão, lutas constantes pelo poder e predominância de caprichos individuais, centralização de poder no fundador e papel multifuncional, falta de organograma bem definido e acúmulo de cargos e funções, paternalismo e contratação de familiares em detrimento de profissionais capacitados, reduzida possibilidade de ascensão profissional em favor de membros da família, conflitos constantes provenientes de relações familiares e profissionais.

2.4. Gestão de conflitos em empresas familiares

Ainda na visão do autor anteriormente citado, os conflitos, muitas vezes intensificados por laços emocionais e disputas de poder, podem prejudicar tanto o ambiente de trabalho quanto a eficiência organizacional. Um dos desafios principais é a dualidade de papéis que os membros da família desempenham, o que pode gerar mal-entendidos e rivalidades. Quando os interesses familiares se sobrepõem às dinâmicas empresariais, conflitos podem surgir, afectando a saúde organizacional e a continuidade do negócio (Klein, 2000).

Além disso, a falta de comunicação clara e a ausência de uma estrutura de governança eficaz podem exacerbar os conflitos. Muitas vezes, as decisões são tomadas de maneira informal, sem a

devida consideração das opiniões e necessidades de todos os envolvidos. Isso pode levar a ressentimentos e disputas, principalmente quando se trata da divisão de responsabilidades e recursos (Gersick, *et al*, 1997). Portanto, estabelecer canais de comunicação transparentes e práticas de governança é crucial para mitigar conflitos.

Um estudo realizado por Chrisman, Chua e Litz (2003), intitulado “Uma perspectiva unificada sobre o desempenho de empresas familiares”, considera que estratégias como comunicação transparente e acordos familiares são fundamentais para prevenir e resolver desavenças. A implementação de um conselho familiar pode facilitar discussões abertas sobre questões empresariais e familiares, promovendo um entendimento mútuo. Destarte, a profissionalização da gestão ajuda a separar as relações pessoais das decisões de negócios, minimizando tensões.

Por fim, a mediação com terceiros neutros pode ser uma alternativa eficaz para resolver conflitos sem escalar para disputas judiciais. Assim, o fortalecimento da cultura organizacional e a adoção de práticas de governança são essenciais para manter a harmonia nas empresas familiares. De acordo como Sharma, Chrisman e Chua (2012), a mediação e a conciliação são estratégias eficazes para resolver conflitos em empresas familiares. A mediação, onde uma terceira parte neutra facilita a comunicação entre os membros da família, pode ajudar a encontrar soluções que atendam às necessidades de todos os envolvidos; essa abordagem pode prevenir a escalada de disputas e promover um ambiente de colaboração.

Em suma, a gestão de conflitos em empresas familiares requer um enfoque multifacetado que considere tanto os laços emocionais quanto os interesses económicos, sendo essencial promover uma cultura de diálogo e entendimento.

2.5. Relação entre estilo de liderança e conflitos em empresas familiares

A relação entre estilo de liderança e conflitos em empresas familiares é um aspecto crítico da dinâmica organizacional. Em muitos casos, a liderança é exercida por membros fundadores ou seus descendentes, o que influencia directamente o ambiente interno e os processos decisórios. Segundo Davis (2001, p.29), o estilo de liderança adoptado pode contribuir para a estabilidade ou, inversamente, “para a intensificação de conflitos, sobretudo quando há resistência à mudança ou à profissionalização da gestão”.

Líderes com estilo autocrático ou paternalista tendem a concentrar poder e limitar a participação dos demais membros, o que pode gerar insatisfação e disputas internas. Esses estilos reduzem o espaço para o diálogo e dificultam a resolução colaborativa de problemas. De acordo com Miller e Le Breton-Miller (2006), essa abordagem é comum em empresas familiares de primeira geração, onde o fundador muitas vezes exerce controle absoluto, gerando um ambiente propenso ao conflito, especialmente quando os sucessores começam a questionar decisões ou propor mudanças.

Por outro lado, estilos de liderança participativos, baseados na confiança e na comunicação aberta, promovem maior coesão e reduzem as tensões familiares. Quando os líderes adotam práticas de escuta activa e valorizam a contribuição dos demais membros da família, há maior engajamento e menor probabilidade de disputas. Miller e Le Breton-Miller (2006) destacam que a liderança eficaz em empresas familiares exige sensibilidade emocional e capacidade de equilibrar interesses individuais e organizacionais, especialmente em momentos de transição geracional.

Percebe-se que, o estilo de liderança exerce papel central na gestão de conflitos em empresas familiares. A escolha por modelos mais abertos e inclusivos pode mitigar tensões e fortalecer a continuidade do negócio ao longo das gerações.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. O presente capítulo debruça-se em demonstrar de forma detalhada todos os aspectos técnico-científicos usados para a elaboração da pesquisa em causa.

3.1. Descrição do local de estudo

O GRUPO MINDZO COMERCIAL, LDA., (GMC, Lda), é uma sociedade de capitais privados de direito Moçambicano. Localizada no distrito de Marracuene, constituída em 2007, ano em que começou as actividades com o objectivo de comercializar insumos agrícolas (sementes, adubos, fertilizantes, pesticidas, ferramentas, equipamentos e acessórios agrícolas). Em 2011, iniciou um novo sector de actividade voltado para a comercialização de produtos pecuários, nomeadamente pintos de 1 dia, rações de galinhas, medicamentos veterinários e respectivos equipamentos.

Esses dois sectores de actividades são essenciais para o sucesso da empresa, permitindo-lhe angariar cada vez mais clientes que têm na agricultura e na pecuária a sua fonte de renda. Seu esforço, desempenho e parcerias foram factores que alavancaram o sucesso, e actualmente a empresa conta com 5 lojas de venda de insumos agro-pecuários (Website Grupo Mindzo Comercial, 2019).

3.2. Classificação da pesquisa

Quanto a natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, porque objectivou gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos; envolve verdades e interesses locais (Gil, 2008). Esta pesquisa permitiu analisar os estilos de liderança e a gestão de conflitos interpessoais na empresa familiar GMC, Lda. Além disso, forneceu subsídios práticos para melhorar as relações no ambiente organizacional, contribuindo para a implementação de estratégias eficazes na resolução de conflitos.

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

ideias ou a descoberta de intuições. Esta pesquisa forneceu uma compreensão aprofundada dos estilos de liderança e da gestão de conflitos interpessoais na empresa familiar GMC, Lda, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente organizacional mais colaborativo.

A presente pesquisa pautou por uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), que na visão de Gil (2008), é um procedimento de recolha, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa. Esta é uma abordagem vantajosa, na medida em que possibilitou a realização de uma triangulação de métodos ou a facilidade de estudar o mesmo fenómeno de maneiras diferentes. A análise quantitativa permitiu identificar padrões e relações, enquanto a qualitativa aprofundou as percepções e experiências dos envolvidos, enriquecendo a interpretação dos dados. Isso facilitou a formulação de estratégias práticas para melhorar a dinâmica de liderança e resolver conflitos na empresa familiar GMC, Lda.

Quanto aos procedimentos, pautou-se por estudo de caso. Yin (2005, p.32) citado por Gil (2008), define o estudo de caso como “um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”; o estudo de caso forneceu uma análise detalhada dos estilos de liderança e da gestão de conflitos interpessoais na empresa familiar GMC, Lda.

3.3. População, amostra e amostragem

Segundo Prodanov e Freitas (2013), universo é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum e que interessa investigar. O universo deste estudo refere-se a um total de 30 sujeitos, que perfazem todos os colaboradores da empresa familiar GMC, Lda.

A amostra é uma parcela conveniente seleccionada do universo (população) (Marconi & Lakatos, 2003). Para a realização desta pesquisa o grupo foi seleccionado a partir de uma amostragem probabilística, que segundo Maroco (2007), as amostras são obtidas de forma aleatória (isto é, a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra é igual para todos elementos e todas as amostras seleccionadas são igualmente prováveis).

Com base nisso, de um universo de 30 colaboradores foram selecionados 27 participantes, baseado na amostragem aleatória simples, que, para Guimarães (2008), todos os elementos da população tem igual probabilidade de pertencer a amostra e todas as possíveis amostras tem igual probabilidade de ocorrer.

3.4. Técnicas e instrumento de recolha de dados

Para fins de condução deste estudo, os dados foram recolhidos por meio do questionário, e a entrevista do tipo semi-estruturada.

3.4.1. Questionário

De acordo com Gil (2008), um questionário é um conjunto de questões destinado a obter informações sobre conhecimentos, crenças e comportamentos dos respondentes. Marconi e Lakatos (2003) definem-no como um instrumento de colecta de dados com perguntas escritas, sem a presença do pesquisador.

Para fins desta pesquisa, usou-se um questionário padronizado de Paulino (2012), sobre os estilos de liderança, em que a interpretação possui a alfa de Cronbach de 0,87, isso significa que o instrumento utilizado (no caso, o questionário padronizado de Paulino, 2012) apresenta alta confiabilidade interna.

A adaptação do questionário envolveu ajustes das questões ao contexto da pesquisa (vide em apêndice II). Realizou-se um pré-teste com três colaboradores para avaliar a clareza e compreensibilidade das questões, efectuando-se ajustes conforme necessário. A aplicação geral utilizou a escala de Likert, onde os participantes indicaram o seu grau de concordância com os itens. A interpretação dos dados foi feita com base na análise de médias e frequências, permitindo identificar padrões relevantes. Isso garantiu a validade dos resultados no contexto da empresa familiar GMC, Lda.

3.4.2. Entrevista semi-estruturada

Para aprofundar a colecta de dados, utilizou-se a entrevista, definida por Guerra (2014) como uma conversa face-a-face que permite mapear e compreender o mundo dos respondentes, obtendo dados detalhados sobre crenças, atitudes e motivações. A entrevista é semi-estruturada

(vida Apêndice III), com um roteiro de questões que permitiu ao entrevistado falar livremente sobre o tema (Gerhardt & Silveira, 2009).

Esse método é benéfico por incluir todos os segmentos da população e fornecer uma visão mais completa das atitudes e condutas. A entrevista semi-estruturada foi aplicada a um total de 10 participantes selecionados na amostra.

O guião inicial possui 6 questões principais, elaboradas para explorar crenças, atitudes e motivações dos participantes. Durante as entrevistas, foi permitido expandir as respostas, mas o número de questões foi mantido. As entrevistas foram individuais, realizadas em ambiente reservado, garantindo conforto e confidencialidade.

3.5. Técnicas de análise de dados

Os dados foram analisados em função da abordagem mista, combinando aspectos quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos foram processados com o Microsoft Excel, versão 2010, incluindo descrição de variáveis numéricas, cálculo de frequências e cruzamento de variáveis, apresentados em tabelas e detalhados com medidas de tendência central e dispersão.

Os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo para transcrever e categorizar os depoimentos dos entrevistados, conforme Bardin (2000). Esta técnica organiza rigorosamente o material empírico das entrevistas semi-estruturadas.

Este processo seguiu três etapas bem definidas para organizar e analisar o material a ser colectado:

- **Pré-análise:** Nesta fase, transcreveu-se as entrevistas, enviou-se aos participantes para validação, e os dados foram organizados, destacando-se informações-chave do guião de entrevista;
- **Exploração do material:** Analisaram-se os textos, identificando-se padrões e classificando-se os dados em categorias relacionadas aos objectivos da pesquisa;
- **Tratamento dos resultados:** Resumiram-se as informações, apresentando-se em textos e tabelas, assim contendo os dados com base nos objectivos do estudo.

3.6. Aspectos éticos

Segundo Vilelas (2009), questões éticas são essenciais na pesquisa para proteger os direitos e bem-estar dos participantes, incluindo privacidade, confidencialidade, consentimento informado, não maleficência e beneficência. A privacidade foi garantida através de codificação das informações e armazenamento seguro. A confidencialidade foi assegurada com restrição de acesso aos dados. O consentimento informado (apêndice I) foi obtido com clareza sobre os objectivos e procedimentos da pesquisa.

Outrossim, foram adoptadas medidas para minimizar danos e maximizar benefícios, garantindo a integridade científica e a precisão dos dados.

3.7. Limitações

As principais limitações enfrentadas aquando da efectivação do estudo são:

- No contexto Moçambicano, observa-se uma escassez significativa de literatura científica que aborda de forma específica as estratégias de liderança e a gestão de conflitos em empresas familiares. Essa limitação obrigou o recurso a monografias académicas, bem como a obras e artigos produzidos por autores de outros contextos, nomeadamente brasileiros, ingleses e de outros contextos para sustentar teoricamente o presente estudo. Esta limitação foi constatada no processo de aquisição de material para realização da pesquisa.

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a análise e interpretação são duas actividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações, a saber, a apresentação dos dados, análise e interpretação teórica da mesma.

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

Os dados apresentados neste tópico e os subsequentes do capítulo IV, decorrem do questionário aplicado aos 27 (vinte e sete) colaboradores a nível da empresa familiar GMC, Lda de forma física e online (para alguns dos colaboradores), entre os dias 08-15 de Março de 2025 e o guião de entrevista conduzido a nível local dos mesmos. No contexto da entrevista, os participantes são categorizados em função das iniciais da sua designação, seguido do número, tendo em conta o tamanho da amostra; no caso, pode-se ter como exemplo, Part 1 (Participante 1) ou Part 2 (Participante 2).

Ademais, entre os principais aspectos pertinentes na análise de dados, inclui, i) as tabelas em que os valores são mensurados em função das medidas de tendência central, ii) os aspectos avaliados que correspondem as afirmações dos questionários.

4.1. Caracterização dos participantes

Na tabela 1 abaixo exposta, são apresentados os dados sociodemográficos dos participantes da nossa pesquisa, destacando as variáveis sexo, idade, nível de escolaridade e tempo de serviço.

Tabela 2: Caracterização sociodemográfica dos participantes

Variáveis	nº	%	Total	
Sexo	Masculino	16	59.30%	27
	Feminino	11	40.70%	27
Idade	Menos de 30 anos	10	37%	25
	Entre 30 á 40 anos	13	48%	25
	Entre 40 á 50 anos	---	---	25
	Mais de 50 anos	2	7.50%	25
Nível de escolaridade	Básico	---	---	27
	Médio	14	46%	27
	Superior	13	44.40%	27
Tempo de serviço	2-5 anos	12	44.40%	26
	5-10 anos	11	40.70%	26
	10-15 anos	2	7.40%	26
	Mais de 15 anos	1	3%	26

Fonte: (Dados da pesquisa)

O estudo contou com a participação de 27 colaboradores da Mindzo Comercial, actuando em diferentes funções. Entre eles, 16 (59,3%) são homens e 11 (40,7%) são mulheres. Em relação à idade, 10 participantes (37%) têm menos de 30 anos, 13 (48%) estão na faixa dos 30 aos 40 anos, enquanto 2 (7,5%) possuem mais de 50 anos. Além disso, 2 (7,5%) não informaram sua idade.

Quanto ao nível de escolaridade, 13 participantes (48,2%) possuem formação superior, enquanto 14 (51,8%) têm ensino médio. No que se refere ao tempo de serviço na empresa, 12 colaboradores (44,4%) estão há até 2 anos na organização, 11 (40,7%) atuam há 6 anos, 2 (7,4%)

trabalham há mais de 10 anos e 1 (3,8%) tem mais de 15 anos de serviço. Um dos participantes não informou seu tempo na empresa.

4.2. Estilo de liderança predominantemente adoptado na empresa familiar GMC, Lda

Este subtópico apresenta a análise dos estilos de liderança adoptados na empresa familiar GMC, Lda, com base na percepção dos colaboradores. São abordadas quatro tipologias: autocrática, democrática, liberal e participativa. A análise baseia-se em dados recolhidos por meio de questionários e é apresentada em forma de tabelas. O objectivo é identificar qual estilo predomina e como ele impacta a dinâmica interna da organização.

Tabela 3: Avaliação do estilo de liderança autocrática

Factores	N	\bar{x}	σ	min	max
1. O líder impõe suas ideias movido pela autoridade do cargo, exercendo papel de mandante e não comandante.	27	2,52	1,46	1	5
2. O líder insiste em uma determinada solução.	27	2,65	0,98	1	4
3. O líder tenta distanciar-se do conflito.	27	2,65	1,08	1	4
4. O líder apresenta postura estritamente profissional.	27	2,35	1,25	1	4
5. O líder enfrenta abertamente a questão.	27	2,87	0,96	1	4
6. O líder busca soluções justas e equitativas para os conflitos.	27	2,26	1,21	1	4
Média global	27	2,55	1,16	1	4

Fonte: (Dados da pesquisa)

A média global de 2,55 indica que, de forma geral, os colaboradores tendem a **discordar** dos aspectos avaliados, o que sugere uma percepção crítica em relação ao estilo de liderança, a liderança autocrática. A média mais alta, de 2,87, corresponde à afirmação "O líder enfrenta abertamente a questão", revelando uma leve tendência dos colaboradores a reconhecerem esse comportamento, embora ainda próxima da neutralidade. Por outro lado, a média mais baixa, de 2,26, refere-se à afirmação "O líder busca soluções justas e equitativas para os conflitos", o que indica que os colaboradores **discordam** dessa prática e percebem pouca justiça na forma como

os conflitos são resolvidos. Os dados apontam para uma liderança percebida como pouco envolvida em práticas justas e humanizadas, com predominância de uma abordagem distante ou autoritária.

A liderança autocrática, marcada pela centralização do poder e pela exclusão dos colaboradores nas decisões, é pouco valorizada na Mindzo Comercial. Os dados indicam que os líderes evitam essa prática por reconhecê-la como ineficaz e desmotivadora. Segundo Silva (2019), esse modelo pode comprometer a satisfação no trabalho e dificultar a construção de uma cultura organizacional saudável.

A tabela 3 apresenta dados sobre o estilo de liderança democrática adoptado na empresa familiar GMC, Lda. Mostra a percepção dos colaboradores em relação aos comportamentos praticados pelos líderes. A análise baseia-se em diferentes factores observados no ambiente de trabalho.

Tabela 4: Avaliação do estilo de liderança democrática

Factores	n	\bar{x}	σ	min	max
1. O líder exprime claramente o seu ponto de vista.	27	4.04	0.82	2	5
2. O líder enfatiza os interesses comuns.	27	4.21	0.91	2	5
3. O líder apresenta uma postura entre amigável e profissional.	27	4.26	0.67	3	5
4. O líder identifica sinais precoces de conflito e age proactivamente para resolvê-los.	27	4.36	0.57	3	5
5. O líder incentiva a comunicação aberta e transparente para evitar conflitos ocultos.	27	4.21	0.74	2	5
6. O líder enfatiza a colaboração como uma estratégia para a resolução de conflitos.	27	4.10	0.59	3	5
Média global	27	4.20	0.72	2.57	5

Fonte: (Dados da pesquisa)

A média global de 4,20 revela que os colaboradores **concordam** com os aspectos avaliados, reflectindo uma percepção positiva quanto às práticas de liderança democrática observadas. A média mais alta, de 4,36, corresponde à afirmação "O líder identifica sinais precoces de conflito

e age proactivamente para resolvê-los", indicando forte concordância quanto à proatividade do líder na gestão de conflitos. Já a média mais baixa, de 4,04, está associada à afirmação "O líder exprime claramente o seu ponto de vista", sugerindo que, apesar da concordância, ainda há espaço para melhorias na clareza da comunicação do líder. No geral, os dados apontam para uma liderança participativa, comunicativa e orientada para a cooperação.

A liderança democrática na Mindzo Comercial é valorizada por promover a participação dos colaboradores e um ambiente colaborativo, favorecendo a resolução proactiva de conflitos. Esse estilo estimula uma comunicação aberta e melhora o clima organizacional, embora a clareza na comunicação possa ser aprimorada. Conforme Intermanagers (2023), líderes democráticos tendem a aumentar a motivação e o desempenho, indicando que fortalecer a participação activa pode otimizar a gestão.

A tabela 4 aborda a avaliação do estilo de liderança liberal na empresa familiar GMC, Lda. O foco está na percepção dos colaboradores sobre a postura mais passiva e distante dos líderes. São analisados comportamentos relacionados à mediação e à intervenção em conflitos.

Tabela 5: Avaliação do estilo de liderança Liberal (*Laissez-faire*)

Factores	n	\bar{x}	σ	min	max
1. O líder procura ser um membro normal da equipa.	27	2,26	1,21	1	4
2. O líder procura uma solução intermediária.	27	2,29	1,24	1	4
3. O líder procura suavizar as discordâncias.	27	2,66	0,97	1	4
4. O líder toma em consideração ambos os lados do problema.	27	2,68	1,30	1	4
5. O líder acentua que as diferenças são menos importantes que...	27	2,52	1,15	1	4
6. O líder evita intervir directamente na resolução de conflitos.	27	2,35	1,25	1	4
Média global	27	2,46	1,19	1	4

Fonte: (Dados da pesquisa)

A média global de 2,46 indica que os colaboradores tendem a **discordar** dos comportamentos avaliados inerentes a liderança liberal, sugerindo uma percepção negativa quanto à actuação do líder em relação à neutralidade e mediação nos conflitos. A média mais alta, de 2,68, refere-se à

afirmação "O líder toma em consideração ambos os lados do problema", sinalizando que há uma ligeira inclinação para o reconhecimento dessa prática, embora ainda próxima da neutralidade. A média mais baixa, de 2,26, corresponde à afirmação "O líder procura ser um membro normal da equipa", reflectindo a percepção de que o líder se mantém mais distante e não adopta uma postura de integração plena com o grupo.

Na empresa familiar GMC, Lda, os colaboradores indicam que a liderança liberal não é aplicada, pois os líderes reconhecem que este tipo de abordagem não seria eficaz para a organização. Embora existam aspectos que remetam para a prática dessa liderança, como a consideração de ambos os lados dos problemas, a postura de distanciamento do líder é rejeitada.

A liderança liberal, marcada pela delegação de autoridade e pouca intervenção nos conflitos, pode gerar um ambiente fragmentado e desorientado para soluções. Conforme Northouse (2018), esse estilo é ineficaz quando a mediação e o envolvimento activo do líder são necessários para resolver problemas e manter a coesão da equipe. A falta de intervenção pode causar sensação de abandono e insegurança, afectando o desempenho colectivo.

A tabela 5 é inerente a avaliação do estilo de liderança participativa na empresa familiar GMC, Lda. Tal como as demais, o foco está na percepção dos colaboradores sobre os aspectos dessa liderança na organização.

Tabela 6: Avaliação do estilo de liderança participativa

Factores	n	\bar{x}	σ	min	max
1. O líder motiva, envolve e desenvolve os profissionais	27	3,35	1,05	1	5
2. O líder busca identificar e resolver as causas raiz dos conflitos	27	2,55	1,23	1	4
3. O líder transforma conflitos em oportunidades	27	2,13	1,09	1	4
4. O líder resolve conflitos de forma satisfatória para todos	27	2,93	1,04	1	4
5. O líder promove sessões de treinamento para desenvolver habilidades	27	2,81	1,35	1	5
6. O líder motiva, envolve e desenvolve os profissionais, adaptando-os	27	2,86	0,94	1	5
Média global	27	2,77	1,12	1	4

Fonte: (Dados da pesquisa)

A média global de 2,77 indica que os colaboradores, em geral, discordam dos comportamentos avaliados na liderança participativa, sugerindo uma percepção de baixa eficácia do líder na motivação e resolução de conflitos. A maior média, 3,35, refere-se ao reconhecimento do líder em motivar e desenvolver profissionais, mas de forma moderada. Já a menor média, 2,13, revela forte discordância quanto à existência de estratégias para transformar conflitos em oportunidades, apontando falta de proactividade nesse aspecto.

A ausência de liderança participativa pode evitar decisões demoradas e conflitos por excesso de opiniões, favorecendo agilidade em contextos que exigem comando directo. Contudo, quando presente, pode gerar resistência à autoridade e dispersão de foco. Ainda assim, sua implementação agregaria valor a empresa familiar GMC, Lda., ao promover maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores (Bergamini, 2009).

4.3. Factores geradores de conflitos interpessoais no GMC, Lda

Na determinação dos factores geradores de conflitos interpessoais na empresa familiar GMC, Lda três questões foram direccionadas aos participantes, que, na primeira, foi sobre os factores concorrem para o surgimento de conflitos interpessoais, em que, os participantes arrolaram aspectos como, falhas na comunicação, a distribuição desigual de tarefas, as diferenças de estilos de trabalho e a falta de reconhecimento pelos esforços individuais.

1. Falhas de comunicação: A comunicação interna na empresa familiar GMC, Lda. é frequentemente considerada inadequada pelos colaboradores, o que leva a mal-entendidos e frustração. *“Às vezes, ficamos sem saber exactamente o que se espera de nós, e isso gera frustração”*.

2. Distribuição não-equilibrada de tarefas: Atribuições desiguais geram sentimento de injustiça, especialmente quando alguns são sobrecarregados enquanto outros pouco contribuem. *“Eu e alguns colegas temos que assumir mais responsabilidades, enquanto outros simplesmente não fazem nada”*.

3. Diferenças de estilo de trabalho e personalidade: Divergências na forma de trabalhar e nas características individuais têm sido fonte de disputas e dificultam a convivência no ambiente

laboral. *“Cada um tem o seu jeito, mas tem colegas que não sabem respeitar a forma de trabalhar dos outros, e isso gera conflito”*.

4. Falta de reconhecimento e valorização do trabalho: A ausência de reconhecimento gera desmotivação e conflitos, segundo os colaboradores, que sentem que seu esforço não é devidamente valorizado. *"Fazemos muito, mas ninguém reconhece. Parece que o nosso esforço não vale nada"*.

Na empresa familiar GMC, Lda., conflitos interpessoais são agravados pela gestão informal e comunicação falha, gerando injustiça e desmotivação, conforme Chiavenato (2014). Diferenças pessoais tornam-se críticas sem liderança mediadora, exigindo competências interpessoais, segundo Bergamini (2009). A falta de reconhecimento enfraquece o compromisso, especialmente em estruturas centralizadas. Práticas participativas e transparentes podem fortalecer a coesão e reduzir conflitos.

Seguidamente, os colaboradores foram questionados sobre os principais conflitos interpessoais enfrentados na organização, e com base nas respostas colhidas durante as entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa familiar GMC, Lda., foram identificados diversos conflitos interpessoais recorrentes na organização. Esses conflitos têm raízes em questões que envolvem tanto a estrutura organizacional quanto as dinâmicas de trabalho e relações interpessoais.

1. Falta de reconhecimento profissional: Outro conflito amplamente mencionado pelos participantes refere-se à falta de reconhecimento das contribuições dos colaboradores. Muitos relataram que, apesar de seu esforço e dedicação, não recebem o devido reconhecimento ou valorização por parte da gestão. Esse factor contribui para um ambiente de desmotivação, onde os colaboradores sentem que seu trabalho não é suficientemente apreciado.

2. Conflitos relacionados à sobrecarga de trabalho: A sobrecarga de trabalho foi identificada como um ponto de conflito significativo. Muitos colaboradores apontaram que há uma distribuição desigual de tarefas dentro da organização. Enquanto alguns funcionários se vêem sobrecarregados com responsabilidades excessivas, outros têm uma carga de trabalho mais leve, gerando um sentimento de injustiça e animosidade entre os membros da equipa.

3. Conflitos relacionados à hierarquia e poder familiar: De acordo com os discursos emitidos pelos participantes, um dos principais conflitos na organização está relacionado à estrutura hierárquica familiar. A presença de filhos dos donos em cargos estratégicos gera um sentimento de desequilíbrio entre os colaboradores não familiares. Muitos colaboradores destacaram que suas opiniões são frequentemente desconsideradas em favor de decisões tomadas pelos membros da família, o que cria uma sensação de exclusão e frustração no ambiente de trabalho.

4. Diferenças de estilo de gestão e expectativas: Através das respostas às entrevistas, ficou evidente que as diferenças de estilo de gestão entre os líderes e seus subordinados geram conflitos interpessoais. Alguns colaboradores mencionaram que há uma falta de clareza nas expectativas de trabalho, além de abordagens de gestão que variam significativamente de um líder para outro, causando confusão e dificuldades de comunicação entre os membros da equipa.

5. Conflitos de personalidade e competição: Igualmente, a competição interna e as diferenças de personalidade também foram identificadas como fontes de conflitos interpessoais. Muitos colaboradores relataram que rivalidades pessoais e a busca por destaque no ambiente de trabalho prejudicam a colaboração e geram um ambiente de tensão. Essas disputas pessoais dificultam a criação de uma convivência harmoniosa e afectam a produtividade da equipa.

De forma geral, parafraseando Alderson (2015), as empresas familiares constituem agremiações, isto é, um campo de manifestação de conflitos, em que a liderança desempenha um papel fundamental, visando promover um clima de interação favorável, limitando conflitos e estimulando a motivação, utilizando o esforço positivo e afirmações estimuladoras do empenho colectivo.

Os conflitos identificados na empresa familiar GMC, Lda., como a sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento e influência da hierarquia familiar, reflectem desafios típicos de empresas familiares, onde os laços pessoais muitas vezes se sobrepõem às práticas de gestão profissional. De acordo com Kets de Vries (2005), a centralização de decisões em membros da família pode gerar sentimentos de exclusão entre os demais colaboradores. Ademais, como afirma Bork (1993), a ausência de uma cultura organizacional clara em empresas familiares tende a intensificar conflitos interpessoais e competitividade interna, afectando negativamente o clima organizacional e a produtividade.

Os dados revelam que as estratégias de gestão de conflitos na empresa familiar GMC, Lda. são pouco estruturadas e frequentemente ineficazes. Utilizam-se abordagens como **reuniões individuais**, que permitem tratar questões de forma reservada, e **feedback com anonimato**, que incentiva denúncias sem medo de retaliações. A **mediação por gestores** também é usada, mas sua eficácia é limitada pela falta de preparo diante de conflitos mais complexos.

A gestão de conflitos na empresa familiar GMC, Lda. baseia-se em práticas informais e pouco estruturadas, como reuniões privadas, mediação e canais anónimos. No entanto, falta capacitação, imparcialidade e normas claras, como preconiza a ONU (2011). A mediação é realizada sem preparo técnico, o que reduz sua eficácia. Essa fragilidade gera insegurança entre os colaboradores quanto à resolução dos conflitos.

4.4. Relação entre o estilo de liderança predominante e a gestão de conflitos interpessoais gerados na empresa familiar GMC, Lda

Com o intuito de compreender a relação entre o estilo de liderança predominante e a forma como os conflitos interpessoais são geridos na empresa GMC, Lda, foram direccionadas três questões específicas aos participantes da pesquisa.

Na primeira questão, procurou-se saber como os estilos de liderança influenciam na resolução ou agravamento de conflitos. Os colaboradores consideraram que o estilo de liderança democrático favorece a resolução de conflitos, uma vez que promove a escuta activa e a colaboração entre os membros da equipa. Por outro lado, o estilo autocrático foi apontado como um factor agravante dos conflitos, por impor decisões unilaterais e dificultar a comunicação. Essa percepção pode ser confirmada no seguinte excerto de uma das entrevistas: "*Quando o chefe escuta a equipa, tudo acalma. Mas quando só impõe, só piora.*" (Part 3)

A segunda questão teve como objectivo identificar exemplos concretos em que a liderança foi decisiva na gestão de conflitos. Os participantes destacaram que, em situações de sobrecarga de trabalho, os líderes que adoptaram uma postura dialogante e redistribuíram as tarefas conseguiram prevenir maiores desentendimentos entre os membros da equipa. Tal visão está reflectida no seguinte trecho: "*O nosso chefe conversou connosco, redistribuiu as tarefas e evitou que o grupo entrasse em discussão.*" (Part 6)

Por fim, a terceira questão visava compreender que mudanças poderiam contribuir para melhorar a gestão de conflitos interpessoais na organização. Os colaboradores sugeriram a criação de um sistema formal de mediação de conflitos, bem como a capacitação contínua dos líderes em técnicas de resolução e uma política interna mais clara. A necessidade de estrutura e antecipação na abordagem dos conflitos foi evidenciada nesta fala: *"Falta uma regra clara sobre como resolver problemas, só resolvem quando já está tudo mal."* (Part 6)

A relação entre o estilo de liderança predominante e a gestão de conflitos interpessoais na empresa familiar GMC, Lda, reflecte a importância de uma liderança democrática para a resolução eficaz de conflitos. Os colaboradores destacaram que a abordagem democrática facilita a comunicação aberta e a colaboração, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Robinson, 2014).

Em contrapartida, a liderança autocrática, que impõe decisões sem consultar os membros da equipe, tende a intensificar os conflitos, criando um clima de desconfiança e insatisfação (Bacon & Blyton, 2018). A falta de escuta activa e a ausência de intervenções adequadas por parte da liderança têm sido apontadas como factores que agravam as tensões no ambiente organizacional, dificultando a gestão eficiente dos conflitos.

Com base nos resultados obtidos, rejeita-se a H0, pois ficou evidente que o estilo de liderança influencia directamente nos conflitos interpessoais. Confirma-se a H1, visto que estilos autocráticos agravam os conflitos. Também se confirma a H2, pois a liderança democrática demonstrou contribuir para a resolução eficaz de disputas, promovendo escuta activa e diálogo.

CAPITULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

A presente monografia foi realizada na empresa familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda, com o objectivo geral de avaliar a eficácia do estilo de liderança predominante na gestão de conflitos interpessoais. Para tal, foram definidos objectivos específicos que orientaram a investigação.

Inicialmente, identificou-se o estilo de liderança predominante, sendo o democrático, com uma média de 4,20, indicando uma percepção positiva quanto à proatividade do líder na gestão de conflitos. O estilo autocrático obteve média de 2,55, revelando críticas quanto à justiça nas decisões, e o estilo liberal, com média de 2,46, mostrou-se pouco valorizado devido à ausência de intervenção.

Foram também analisados os principais factores geradores de conflitos, entre eles falhas na comunicação, desigualdade na distribuição de tarefas, diferenças de estilos de trabalho e falta de reconhecimento. As estratégias adoptadas incluem reuniões, feedback e mediação, mas sem uma aplicação eficaz e sistematizada.

A análise demonstrou que o estilo democrático favorece a gestão de conflitos ao incentivar a comunicação e a colaboração, enquanto o autocrático intensifica as tensões. Destacou-se a importância de uma liderança proactiva e recomendou-se a implementação de mediação formal, capacitação dos líderes e uma política clara de comunicação interna.

Concluiu-se que foi possível alcançar os objectivos propostos e responder à pergunta de partida. A hipótese H0 foi refutada, a H1 confirmada e a H2 parcialmente validada, evidenciando que o estilo de liderança adoptado influencia significativamente os conflitos interpessoais e sua resolução.

5.2. Recomendações

Diante dos resultados obtidos, apresentam-se as seguintes recomendações para melhoria da gestão de conflitos interpessoais na organização:

- Adotar um estilo de liderança mais democrático, promovendo um ambiente de maior diálogo, participação e transparência, o que pode contribuir para a redução de tensões no ambiente de trabalho;
- Implementar um sistema formal de mediação de conflitos, assegurando que as disputas internas sejam resolvidas de forma justa, eficiente e imparcial;
- Investir na capacidade dos líderes, especialmente em técnicas de comunicação assertiva e resoluções de conflitos, tornando-os mais preparados para lidar com situações complexas e sensíveis;
- Estabelecer uma política clara de comunicação interna, com canais definidos e eficazes, a fim de evitar mal-entendidos, ruídos de informação e promover maior coesão entre os colaboradores;
- Rever os critérios de distribuição de tarefas, buscando garantir uma divisão mais justa e equilibrada do trabalho, o que pode prevenir sentimentos de sobrecarga ou injustiça entre os membros da equipe;
- Realizar reuniões periódicas com os colaboradores, criando um espaço aberto para escuta ativa, partilha de preocupações e construções conjunta de soluções, prevenindo assim o agravamento de possíveis conflitos.

- **Referências Bibliográficas**

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140-156. Disponível em <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030>.
- Ames, A., Nolli, J., Beck, F., & Mucci, D. (2020). Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 19(3), 513-536. Disponível em <https://doi.org/10.18593/race.23702>.
- Bacon, N., & Blyton, P. (2018). *Conflict management and organizational behavior: The role of leadership styles in managing workplace conflicts*. *Journal of Business Studies*, 45(3), 297-314.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bork, D. (1993). *The Little Red Book of Family Business*. USA: The Family Business Institute.
- Campomar, I., & Oliveira, F. (2011). Conflito organizacional: Um estudo com executivos de Marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 3-20. São Paulo. Disponível em [ReP USP - Detalhe do registro: Conflito organizacional: um estudo com executivos de marketing](#).
- Cerruti, P. S. *et al.* (2023). Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. *Brazilian Business Review*. Disponível em <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.0949.pt>.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. (2ª Ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3ª Edição. São Paulo: McGrawHill.

- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2003). Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472. Disponível em [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7).
- Davis, P. S. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Efferin, S., & Hartono, M. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130-159. Disponível em <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>.
- Elias, L. (2012). *A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC*. Coleção Gestão da Saúde Pública – Volume 8. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Ferreira, V. C. P. *et al.* (2013). Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (XII SEGET)*. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/15022146.pdf>.
- Flick, U. (2009). *Introdução a pesquisa qualitativa*. 3ª Edição. Artmed.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: Editora UEC.
- Frezatti, F., *et al.* (2017). Life cycle stages and profile of Brazilian family businesses. *Journal of Business Administration*, 57(6), 601-619.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gersick, K. E., *et al.* (1997). *Geração a Geração: Ciclos de Vida da Empresa Familiar*. Harvard Business Review Press. Disponível em scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt.

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Guerra, E. L. A. (2014). *Manual de pesquisa qualitativa*. Anima Educação.
- Guimarães, B. P. (2008). *Métodos Quantitativos Estatísticos*. 1ª Edição. Brasília: IESDE.
- Intermanagers. (2023). *Liderança democrática: Como envolve os colaboradores e melhora os resultados*. Intermanagers. Disponível em <https://intermanagers.com.br/lideranca-democratica/>?
- Júnior, A. P. et al, (2016). Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*. 7(1):247. Disponível em [Leitura da evolução das teorias sobre liderança | Revista Brasileira de Administração Científica](#).
- Houaiss, A. & Villar, M. de S. (2012). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objectiva.
- Kets de Vries, M.F.R. (2005). The leadership of family businesses: A study of the dynamics of family firms in Canada. *INSEAD Working Paper*, 2005/14/OBH.
- Klein, S. B. (2000). *Empresas familiares na Alemanha: uma agenda de pesquisa*. Family Business Review, 13(3), 239-246. Disponível em [Klein, S. B. \(2000\). Family Businesses in Germany Significance and Structure. Family Business Review, 13, 157-181. - References - Scientific Research Publishing](#).
- Macucule, A. (2006). *Introdução à gestão participativa de recursos naturais*. União Mundial para a Natureza (UICN). Maputo: UICN Office.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização de SPSS*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Editora Atlas S.A.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*.
- Minicucci, A. (1995). *Psicologia aplicada á Administração*. São Paulo: Atlas.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. 8th Edition. Sage publications
- Organização das Nações Unidas-ONU. (2011). *Manual de Resolução de Conflitos*. Departamento de Assuntos Políticos e Paz. Nova York: Nações Unidas.
- Paulino, N. M. M. (2012). *Liderança e estratégias de gestão de conflitos*. Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Universidade de Évora.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 6^a Edição. São Paulo: Universidade Feevale.
- Robinson, S. P. (2014). *Organizational behavior: Essentials for improving performance and commitment*. Pearson Education.
- Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES*, 16(1), 29-44.
- Saeed, T., et al. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. Disponível em [Leadership styles: relationship with conflict management styles | Emerald Insight](#).
- Schermerhorn, JR., & John R. (2007). *Administração*. Tradução Mário Persona. Rio de Janeiro: LCT.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). *Tendências nos estudos sobre empresas familiares: conceitos passados, teorias atuais e direcções futuras*. *Family Business Review*, 25(1), 1-13. Disponível em [\(PDF\) 25 Years of Family Business Review](#).
- Silva, E. (2011). *Cultura e liderança em Moçambique*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

- Silva, A. R. (2020). A liderança e sua influência nas relações de trabalho. *Revista de Psicologia Organizacional*, 14(2), 79-90.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall.
- Tolfo, S. R.. (2004). *A liderança: da teoria dos traços ao coach*. In: Bitencourt, C.. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabos.

APÊNDICE

Apêndice I: Termo de consentimento informado

FOLHA DE INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE

Estudante: Delna Rahala Lençol Minzo.

Este termo de consentimento informado tem como finalidade dar-lhe informações sobre esta pesquisa, de modo a ajudar-lhe a decidir sobre se quer ou não participar nela. Por favor, leia com toda a atenção e pergunte se tiver alguma dúvida. Uma cópia deste documento ficará consigo se aceitar participar na pesquisa. Contudo, saiba que a participação é voluntária e, por isso, se não estiver interessado em participar nela pode recusar sem qualquer consequência negativa para si.

O principal objectivo desta pesquisa é de analisar a influência dos estilos de liderança na gestão de conflitos interpessoais em empresas familiares, com foco no caso da empresa familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda.

Procedimentos

A participação neste estudo envolve disponibilidade para preencher um questionário e responder a uma entrevista, do tipo semi-estruturada. O preenchimento do questionário é de carácter individual e num local da sua escolha. As perguntas abordarão aspectos sociodemográficos e outras sobre os estilos de liderança na gestão de conflitos interpessoais. A aplicação do questionário terá o período máximo de 30 minutos, a contar pela demonstração da aptidão em participar e a entrevista, um período máximo de 10 minutos por participante. Por favor, esteja à vontade para partilhar o seu ponto de vista sobre a temática em causa, tendo em conta a situação a Mindzo Comercial.

Riscos e Benefícios

Durante a aplicação do questionário poderão eventualmente surgir questões que lhe causam quaisquer transtornos. Mas, criar-se-ão todas as condições que façam com que se sinta menos desconfortável possível. Por isso, a mesma será individual, num local a sua escolha.

Como benefícios, o estudo não traz directo para si como participante, entretanto, a sua participação no estudo irá contribuir para compreender o fenómeno em estudo, de forma que os

resultados do estudo poderão ser usados para incrementar mudanças no ambiente organizacional desta organização e repercutirá na vida pessoal de cada colaborador.

Confidencialidade

Tudo será feito, dentro do possível, para proteger toda informação pessoal e as respostas que fornecer durante o preenchimento do questionário, assim como na entrevista. Nesta pesquisa, em nenhum momento (incluindo o questionário ou as entrevistas análise dos processos, a divulgação dos resultados, etc.) haverá referência aos nomes ou a qualquer informação identificatória do (a) participante. A informação identificatória será removida ou alterada para garantir questões de confidencialidade.

Esclareço ainda que em caso de recusa na participação, não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via contacto telefónico: (+258) 86 3469 729/84 6827 563 ou delnaminzo.15@gmail.com.

Autorização

Eu _____, concordo em participar da pesquisa em questão e confirmo que li ou foi-me lido todos os procedimentos acima apresentados relativos ao consentimento informado. Todas as minhas perguntas e dúvidas foram respondidas e eu livremente e voluntariamente aceito participar no estudo.

Maputo, aos ____ de _____ de 2025

Assinatura do (a) Participante

Assinatura da pesquisadora

Apêndice II: Questionário

Estimado (a) colaborador (a) da empresa familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda!

O presente questionário a vos dirigido, tem como objectivo colher dados para a realização da monografia sobre o “Estilos de Liderança e Gestão de Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares: O Caso da Empresa Familiar Grupo Mindzo Comercial, Lda”. Antecipadamente, agradece-se e apela-se a honestidade e sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para o alcance do objectivo deste estudo. Assegura-se o anonimato aos respondentes e a confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

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

Grata pela colaboração!

Parte I: Dados dos participantes

Sexo:	Masculino () Feminino ()
Idade:	18-30 anos () 31-40 anos () 41 anos adiante ()
Nível de escolaridade:	Básico () Técnico/Médio () Superior ()
Departamento afecto na Empresa Familiar Grupo Mindzo	Direcção Geral () Direcção Administrativa () Gabinete da Produção () Gabinete da Contabilidade () Gabinete Comercial () Gabinete dos Transportes () Gabinete de Segurança e Auxílio ()
Tempo de trabalho na Empresa Familiar Grupo Mindzo:	Entre 1-2 anos () Entre 3- 5 anos () Mais de 5 anos ()

Parte II: Relativas ao estudo

Na escala que se segue, assinale com um **x**, o número que melhor indica os estilos de liderança e gestão de conflitos interpessoais.

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

O líder impõe suas ideias movido pela autoridade do cargo, exercendo papel de mandante e não comandante.	1	2	3	4	5
O líder insiste em uma determinada solução.	1	2	3	4	5
O líder tenta distanciar-se do conflito.	1	2	3	4	5
O líder apresenta postura estritamente profissional.	1	2	3	4	5
O líder enfrenta abertamente a questão.	1	2	3	4	5
O líder busca soluções justas e equitativas para os conflitos.	1	2	3	4	5
O líder exprime claramente o seu ponto de vista.	1	2	3	4	5
O líder enfatiza os interesses comuns.	1	2	3	4	5
O líder apresenta uma postura entre amigável e profissional.	1	2	3	4	5
O líder identifica sinais precoces de conflito e age proactivamente para resolvê-los.	1	2	3	4	5
O líder incentiva a comunicação aberta e transparente para evitar conflitos ocultos.	1	2	3	4	5
O líder enfatiza a colaboração como uma estratégia para a resolução de	1	2	3	4	5

conflitos.					
O líder procura ser um membro normal da equipa.	1	2	3	4	5
O líder procura uma solução intermediária.	1	2	3	4	5
O líder procura suavizar as discordâncias.	1	2	3	4	5
O líder toma em consideração ambos os lados do problema.	1	2	3	4	5
O líder acentua que as diferenças são menos importantes que os fins comuns.	1	2	3	4	5
O líder evita intervir directamente na resolução de conflitos.	1	2	3	4	5
O líder motiva, envolve e desenvolve os profissionais, adaptando-os aos cargos que ocupam.	1	2	3	4	5
O líder busca identificar e resolver as causas raiz dos conflitos para evitar recorrências futuras.	1	2	3	4	5
O líder apresenta estratégias para transformar conflitos em oportunidades de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
O líder utiliza estratégias de gestão para resolver conflitos de forma satisfatória para todas as partes envolvidas.	1	2	3	4	5
O líder promove sessões de treinamento para desenvolver habilidades interpessoais na equipa.	1	2	3	4	5
O líder motiva, envolve e desenvolve os profissionais, adaptando-os aos cargos que ocupam.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Paulino (2012).

Apêndice III: Guião de entrevista

A entrevista será conduzida com os estilos de liderança e gestão de conflitos interpessoais em empresas familiares: O Caso da empresa familiar Grupo Mindzo Comercial. Iniciará com uma saudação e a apresentação da estudante, seguida de um esclarecimento sobre qualquer dúvida relacionada ao conteúdo da entrevista. Será solicitado o consentimento para gravação da conversa. Após isso, a entrevista terá início, abordando as questões relevantes. Por fim, a entrevista será encerrada com agradecimentos pela colaboração.

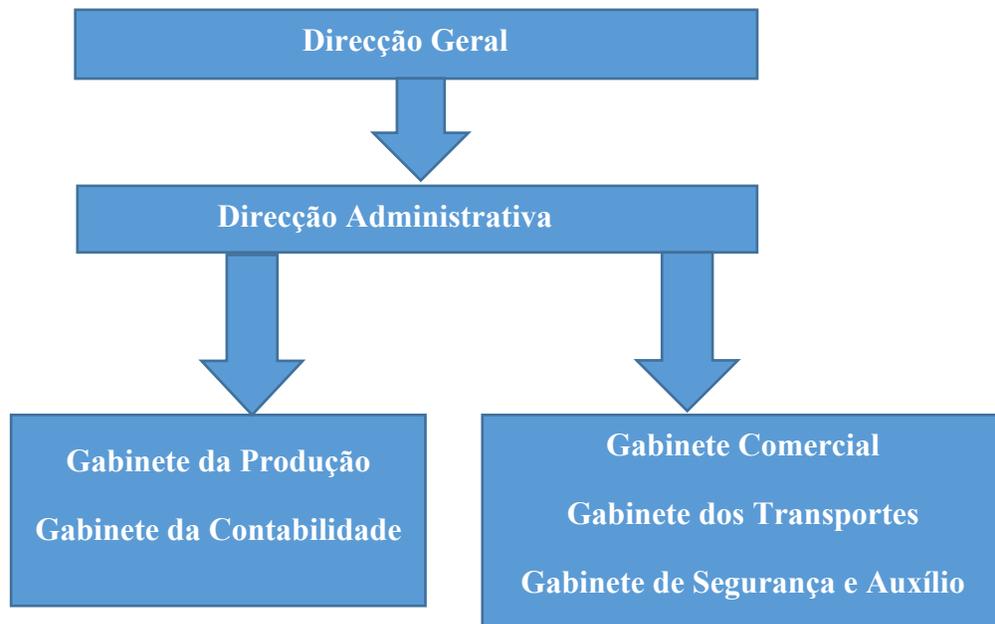
Questões

1. Quais estilos de liderança predominam na empresa familiar Grupo Mindzo Comercial?
2. Que factores concorrem para o surgimento de conflitos interpessoais?
3. Quais são os principais conflitos interpessoais enfrentados na organização?
4. Que estratégias são usadas para gerir esses conflitos?
5. Como os estilos de liderança influenciam na resolução ou agravamento de conflitos?
6. Pode dar exemplos onde a liderança foi decisiva na gestão de conflitos?
7. Que mudanças poderiam melhorar a gestão de conflitos interpessoais na organização?

ANEXO

Anexo I: Estrutura orgânica da Empresa Familiar Grupo Mindzo Comercial

Figura 1: Estrutura orgânica da Empresa Familiar Grupo Mindzo Comercial



Fonte: Grupo Mindzo Comercial, Lda (2023).

Anexo II: Credencial



Faculdade de Educação

À Empresa
Grupo Mindzo Comercial, Lda

Maouto

N.Rec¹⁷¹ /FACED/25

Maputo, 04 de Março de 2025

Assunto: **CREDECIAL**

Para os devidos efeitos, declara-se que a Sra **Delna Rahala Lençol Minzo** é estudante do curso de Licenciatura em Psicologia, vertente Psicologia das Organizações na FACED/UEM, e pretende estagiar na vossa Empresa, com finalidade de elaboração do seu trabalho de fim de curso.

Sem outro assunto, aproveitamos a ocasião para endereçar a V. Excia. os nossos melhores cumprimentos.

O Director da Faculdade

Prof. Prof. Doutor Xavier Justino Muananga
(Prof. Auxiliar)

gn

MINDZO COMERCIAL, LDA.

Av. Julius Nyerere, n° 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 21 493313, Fax.: (+258) 21 493313
Maputo – Moçambique