



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS  
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**O IMPACTO DA GESTÃO DE CONFLITOS NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DA EMPRESA WANDA COM.**

**AUTOR: NICOLAU SIMPLICIO BARTOLOMEU CAPITA  
DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D**

**HUAMBO, 2025**

# O IMPACTO DA GESTÃO DE CONFLITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA WANDA COM.

NICOLAU SIMPLICIO BARTOLOMEU CAPITA<sup>1</sup>

ISPSN

## Resumo

Este trabalho aborda a gestão de conflitos organizacionais e seu impacto no clima interno da empresa Wanda Com, localizada em Huambo, Angola. Em contextos empresariais, os conflitos são inevitáveis e, quando mal administrados, comprometem a produtividade, a motivação e a retenção de talentos. A pesquisa parte da necessidade de compreender como os conflitos se manifestam na organização e quais estratégias podem ser adoptadas para transformá-los em oportunidades de crescimento. O objectivo central é analisar a influência da gestão de conflitos no clima organizacional, identificando os tipos mais recorrentes, os métodos de resolução utilizados e a percepção dos colaboradores sobre essas práticas. O problema de pesquisa consiste em entender como os conflitos afetam o ambiente de trabalho e quais mecanismos são mais eficazes para sua gestão. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa com uma abordagem descritiva, baseada em estudo de caso, análise documental e revisão bibliográfica com autores como Chiavenato, Robbins e Pontes. As técnicas utilizadas incluem aplicação de questionários fechados via Google Forms. Os principais resultados indicam que os conflitos mais comuns estão ligados à comunicação falha e à ausência de canais formais de mediação. A gestão adequada desses conflitos contribui para um ambiente mais colaborativo, reduz a rotatividade e aumenta a motivação dos colaboradores. Conclui-se que investir em políticas claras de mediação e capacitação de lideranças é essencial para fortalecer o clima organizacional e promover o desenvolvimento sustentável da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Clima Organizacional. Motivação.

## Abstract

This paper addresses organizational conflict management and its impact on the internal climate of Wanda Com, a company located in Huambo, Angola. In business contexts, conflicts are inevitable and, when poorly managed, compromise productivity, motivation, and talent retention. The research stems from the need to understand how conflicts manifest themselves in organizations and what strategies can be adopted to transform them into growth opportunities. The central objective is to analyze the influence of conflict management on the organizational climate, identifying the most recurring types, the resolution methods used, and employees' perceptions of these practices. The research problem is to understand how conflicts affect the workplace and which mechanisms are most effective for their management. Methodologically, this is a qualitative and quantitative study with a descriptive approach, based on case studies, document analysis, and a literature review with authors such as Chiavenato, Robbins, and Pontes. The techniques used include the administration of closed-ended questionnaires via Google Forms. The main results indicate that the most common conflicts are linked to poor communication and the absence of formal mediation channels. Properly managing these conflicts contributes to a more collaborative environment, reduces turnover, and increases employee motivation. It follows that investing in clear mediation policies and leadership training is essential to strengthening the organizational climate and promoting the company's sustainable development.

Keywords: Conflict Management. Organizational Climate. Motivation.

---

<sup>1</sup> Estudante Finalista do Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

## 1. INTRODUÇÃO

Em ambientes organizacionais contemporâneos, os conflitos interpessoais são inevitáveis e, quando mal geridos, podem comprometer seriamente o desempenho coletivo e o bem-estar dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2004), o conflito não deve ser visto como um problema, mas como uma oportunidade de crescimento e inovação. No contexto da empresa Wanda Com, situada em Huambo, Angola, observa-se que os desafios relacionados à convivência entre equipes e à tomada de decisões têm gerado tensões que afetam diretamente o clima organizacional. Diante disso, torna-se urgente compreender como a gestão de conflitos pode ser utilizada como ferramenta estratégica para promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Este estudo foca na análise do impacto da gestão de conflitos sobre o clima organizacional da empresa Wanda Com. O objectivo principal é investigar de que forma as práticas de resolução de conflitos influenciam a motivação, a colaboração e a satisfação dos colaboradores. O escopo da pesquisa abrange os setores de formação profissional, Cyber Café e papelaria, considerando as dinâmicas internas e os processos de liderança que moldam as relações interpessoais.

A escolha deste tema justifica-se pela crescente necessidade das organizações em desenvolver competências relacionais e estratégias de mediação que favoreçam a coesão das equipas. Estudos demonstram que a gestão eficaz de conflitos está diretamente associada à melhoria do desempenho organizacional. Além disso, a literatura aponta que ambientes com clima positivo tendem a reter talentos, reduzir a rotatividade e aumentar a produtividade. A pesquisa se apoia em autores como Robbins, Pondy e Fisher, que oferecem fundamentos teóricos sólidos sobre conflitos e clima organizacional.

Apesar da vasta produção teórica sobre gestão de conflitos, ainda são escassos os estudos que abordam essa temática em empresas angolanas, especialmente em contextos de pequena e média dimensão como a Wanda Com. Essa lacuna é relevante, pois impede a formulação de políticas internas mais eficazes e adaptadas à realidade local. Este estudo busca preencher essa ausência, oferecendo uma análise empírica que contribua para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas em ambientes organizacionais angolanos.

A pesquisa propõe-se a responder às seguintes questões: Quais são os principais tipos de conflitos presentes na empresa Wanda Com? Quais práticas de gestão de conflitos são

adotadas pela liderança da organização? Como os colaboradores percebem o clima organizacional antes e depois da implementação dessas práticas? De que forma a gestão de conflitos pode ser aprimorada para fortalecer o ambiente de trabalho?

Para isso, os objectivos do estudo são: Identificar os tipos de conflitos recorrentes na organização; Descrever as estratégias utilizadas para a resolução desses conflitos; Avaliar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional; Propor melhorias nos processos de gestão de conflitos com base nos resultados obtidos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1.O Conceitos: Gestão de conflitos e clima organizacional**

A gestão de conflitos é amplamente reconhecida como um conjunto de práticas voltadas à identificação, Robbins (2002) define a gestão de conflitos como “um processo que envolve a percepção de diferenças e a busca por soluções que minimizem impactos negativos e potencializem os positivos” (p. 380). Para ele, o conflito pode ser funcional, desde que bem administrado. Chiavenato (2008), por sua vez, reforça que “a gestão de conflitos é uma competência essencial da liderança moderna, pois permite transformar tensões em oportunidades de crescimento” (p. 203). Ambos reconhecem o conflito como inevitável e defendem sua gestão como ferramenta estratégica.

Pontes considera que a gestão de conflitos deve priorizar a neutralização das tensões, evitando que elas comprometam o desempenho colectivo. Em sua obra, ele afirma que “o conflito, quando não controlado, tende a se expandir e gerar rupturas difíceis de reparar” (Pontes, 2010, p. 52). Já Maximiano adota uma visão mais crítica, ao sugerir que a gestão de conflitos muitas vezes mascara problemas estruturais. Para ele, “resolver conflitos sem enfrentar suas causas profundas é como tratar os sintomas sem curar a doença” (MAXIMIANO, 2007).

Quanto ao conceito de clima organizacional, Robbins (2002) entende o clima como “a percepção colectiva dos membros da organização sobre o ambiente de trabalho, incluindo relações interpessoais, estilo de liderança e políticas internas” (p. 395). Ainda Chiavenato (2008) complementa essa visão ao afirmar que “o clima organizacional é o reflexo da qualidade das relações humanas e da cultura vigente” (p. 210). Ambos destacam que o clima influencia diretamente a motivação, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

Em contrapartida, autores como Lacombe e Davis apresentam as seguintes interpretações. (LACOMBE, 2005) considera o clima organizacional como um fenômeno subjectivo, difícil de mensurar, e que varia conforme a experiência individual. Para ele, “o clima é mais uma sensação do que uma realidade objectiva” (p. 142). Já (DAVIS, 2001) argumenta que o clima organizacional é resultado das políticas e estruturas formais da empresa, sendo menos influenciado por aspectos emocionais. Segundo ele, “o clima é determinado pela forma como a organização é gerida, e não pelas percepções individuais” (p. 88). Essas visões revelam tensões entre abordagens mais psicológicas e mais estruturais.

## **2.2. Tipos e características de conflitos**

Para começar, é comum que o conflito surja dentro da própria pessoa, quando ela se vê diante de decisões difíceis ou valores contraditórios. (Chiavenato, 2004), chama esse tipo de situação de conflito psicológico ou intra-individual, e explica que ele “provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais” (p. 312). Imagine alguém que deseja aceitar uma promoção por causa do salário, mas teme perder tempo com a família. Esse dilema interno pode gerar angústia, indecisão e até paralisar a ação.

Além dos conflitos internos, há aqueles que ocorrem entre pessoas, especialmente em ambientes de trabalho. (ROBBINS, 2002) afirma que “o conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que outra parte a afectou negativamente” (p. 380). Ou seja, basta a percepção de ameaça ou desrespeito para que tensões se instalem. Diferenças de estilo, valores ou interesses podem gerar atritos interpessoais, exigindo empatia e comunicação para evitar rupturas.

No contexto das equipes, também é comum que surjam divergências entre os próprios membros. (PONTES, 2010) observa que “a diversidade de ideias pode gerar atritos, mas também é fonte de inovação” (p. 45). Isso significa que, embora as diferenças possam causar tensão, elas também estimulam o debate e a criatividade. Quando bem administrado, esse tipo de conflito fortalece o grupo. Por outro lado, se ignorado, pode gerar divisões e comprometer o desempenho colectivo.

Em contraste, há situações em que o conflito ocorre entre diferentes grupos ou departamentos dentro da mesma organização. Chiavenato (2004) aponta que “os conflitos intergrupais decorrem da competição por recursos, poder ou reconhecimento” (p. 198). Por exemplo, o sector de vendas pode entrar em conflito com o sector de produção por prazos ou

metas. Nesse caso, é fundamental que a liderança promova integração entre áreas, evitando que disputas prejudiquem os resultados organizacionais.

Por outro lado, os conflitos também podem extrapolar os limites internos e envolver diferentes empresas ou instituições. Chiavenato (2004) destaca que “o conflito interorganizacional é natural em ambientes competitivos e pode ser estratégico” (p. 315). Um exemplo seria a disputa entre duas marcas pelo mesmo público. Embora pareça negativo, esse tipo de conflito pode impulsionar melhorias, inovação e diferenciação no mercado. Assim, é preciso enxergar esses embates como oportunidades de crescimento.

### **2.3. Práticas de gestão de conflitos são adotadas pela liderança da organização**

Em primeiro lugar, uma prática bastante comum é o diálogo aberto e constante. A liderança que promove espaços seguros para escuta activa tende a reduzir tensões antes que se transformem em conflitos maiores. (CHIAVENATO, 2008) destaca que “a comunicação eficaz é a base para prevenir e resolver conflitos nas organizações” (p. 203). Isso significa que líderes devem incentivar conversas francas, sem julgamentos, para compreender os diferentes pontos de vista.

Além disso, muitos líderes adotam a mediação informal, especialmente em conflitos interpessoais. Robbins (2002) observa que “o papel do gestor como mediador é essencial para restaurar a cooperação entre partes em desacordo” (p. 385). Nessa abordagem, o líder atua como facilitador, ajudando os envolvidos a encontrar soluções comuns sem impor decisões. Essa prática valoriza a autonomia dos colaboradores e fortalece o clima organizacional.

Outra prática relevante é o uso de regras claras e procedimentos internos para lidar com conflitos. Pontes (2010) argumenta que “a ausência de normas favorece a subjectividade e o agravamento dos conflitos” (p. 52). Por isso, organizações maduras costumam ter políticas de conduta, canais formais de denúncia e comissões de ética que orientam a resolução de impasses. Isso garante imparcialidade e transparência no processo.

Em situações mais complexas, como conflitos interdepartamentais, a liderança pode recorrer à negociação estruturada. Chiavenato (2004) explica que “a negociação é uma técnica que permite conciliar interesses divergentes por meio de concessões mútuas” (p. 317). Nesse caso, o gestor atua como articulador entre áreas, buscando acordos que beneficiem o todo, e não apenas uma parte.

Por fim, há líderes que investem em capacitação contínua sobre gestão de conflitos. Robbins (2002) defende que “a formação em habilidades interpessoais é um diferencial para prevenir conflitos disfuncionais” (p. 388). Treinamentos em comunicação não violenta, inteligência emocional e trabalho em equipe ajudam os colaboradores a lidar melhor com divergências, reduzindo a dependência da liderança para resolver tudo.

#### **2.4.Implementação de Práticas do clima organizacional**

Antes da implementação de práticas formais de gestão de conflitos, o clima organizacional costuma ser percebido pelos colaboradores como instável, tenso e, em muitos casos, desmotivador. A ausência de canais claros para lidar com divergências gera um ambiente onde os conflitos são ignorados ou tratados de forma improvisada. Segundo Chiavenato (2008), “a falta de mecanismos adequados para administrar conflitos pode comprometer a confiança entre os membros da equipe” (p. 205), o que afecta diretamente o engajamento e a produtividade.

Nesse contexto, os colaboradores tendem a desenvolver comportamentos defensivos, evitando interações com colegas que pensam diferente ou com quem já houve algum atrito. Robbins (2002) observa que “em ambientes onde o conflito é mal gerido, predominam o silêncio estratégico e a resistência passiva” (p. 384). Isso significa que, mesmo quando não há confrontos explícitos, o clima organizacional pode estar contaminado por ressentimentos e falta de cooperação.

Além disso, a percepção de injustiça é recorrente em organizações que não possuem práticas estruturadas de mediação. Pontes (2010) destaca que “a ausência de critérios objectivos para lidar com conflitos favorece o favoritismo e a arbitrariedade” (p. 59). Os colaboradores, ao perceberem que decisões são tomadas com base em relações pessoais e não em princípios éticos, passam a desconfiar da liderança, o que compromete a cultura organizacional.

Com a introdução de práticas como o diálogo aberto, a mediação informal e a negociação estruturada, essa realidade começa a se transformar. A liderança passa a ser vista como agente facilitador, capaz de ouvir, compreender e agir com imparcialidade. Chiavenato (2004) afirma que “a comunicação transparente é o primeiro passo para restaurar a confiança e promover um clima saudável” (p. 318). Os colaboradores sentem-se mais seguros para expressar suas opiniões e buscar soluções conjuntas.

A mudança na percepção do clima organizacional não ocorre de forma imediata, mas gradualmente, à medida que os colaboradores vivenciam experiências positivas de resolução de conflitos. Robbins (2002) argumenta que “a consistência da liderança na aplicação das práticas é determinante para consolidar a nova cultura” (p. 386). Ou seja, não basta implementar políticas: é preciso que elas sejam aplicadas com coerência e sensibilidade.

Outro factor que contribui para a melhoria do clima é a capacitação dos colaboradores em habilidades interpessoais. Treinamentos em comunicação não violenta, escuta activa e inteligência emocional tornam os profissionais mais preparados para lidar com divergências. Pontes (2010) ressalta que “a percepção de autonomia na gestão dos próprios conflitos fortalece o senso de pertencimento e autoestima” (p. 67), o que impacta positivamente o ambiente de trabalho.

Com o tempo, os indicadores de clima organizacional começam a refletir essa transformação. Há redução nos índices de rotatividade, aumento na satisfação interna e maior disposição para o trabalho em equipe. Chiavenato (2008) observa que “o clima organizacional é um reflexo directo da qualidade das relações humanas dentro da empresa” (p. 210), reforçando a importância de práticas que valorizem o respeito e a colaboração.

Além dos aspectos emocionais, a percepção positiva do clima também se manifesta na produtividade. Robbins (2002) aponta que “ambientes com baixo nível de conflito disfuncional tendem a apresentar maior eficiência operacional” (p. 389). Isso ocorre porque os colaboradores deixam de gastar energia com disputas internas e passam a focar em objectivos comuns, fortalecendo a cultura de resultados.

É importante destacar que essa mudança não depende apenas da liderança formal, mas também do envolvimento dos colaboradores. A construção de um clima organizacional saudável é um processo colectivo, que exige comprometimento, empatia e disposição para o diálogo. Pontes (2010) reforça que “a gestão de conflitos é uma competência organizacional que deve ser compartilhada por todos os níveis” (p. 72).

## **2.5. Forma de gestão de conflitos para aprimorar e fortalecer o ambiente de trabalho**

Aprimorar a gestão de conflitos começa com o reconhecimento de que o conflito é inevitável em qualquer organização. Robbins (2002) afirma que “o conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que outra parte a afectou negativamente” (p. 380). Ou seja,

não se trata de eliminar o conflito, mas de aprender a lidar com ele de forma construtiva. Essa mudança de mentalidade é o primeiro passo para fortalecer o ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a liderança deve adotar uma postura proativa, criando canais formais e informais para escuta e diálogo. Chiavenato (2008) destaca que “a comunicação eficaz é a base para prevenir e resolver conflitos nas organizações” (p. 203). Isso implica em reuniões regulares, feedback contínuo e abertura para que os colaboradores expressem suas preocupações sem receio de represálias. Um ambiente onde o diálogo é valorizado tende a ser mais colaborativo e menos propenso a rupturas.

Além disso, é fundamental investir na capacitação dos colaboradores em habilidades socioemocionais. Pontes (2010) observa que “a formação em competências interpessoais reduz a dependência da liderança na resolução de conflitos” (p. 67). Treinamentos em escuta ativa, comunicação não violenta e empatia ajudam os profissionais a lidar com divergências de forma madura, evitando que pequenos desentendimentos se tornem grandes problemas.

Outro aspecto relevante é a mediação estruturada, conduzida por líderes ou profissionais capacitados. Robbins (2002) defende que “a mediação é uma ferramenta eficaz para restaurar relações e promover acordos duradouros” (p. 385). Ao invés de impor soluções, o mediador facilita o diálogo entre as partes, promovendo entendimento mútuo. Essa prática fortalece a confiança entre os envolvidos e contribui para um clima organizacional mais saudável.

A gestão de conflitos também pode ser aprimorada por meio da clarificação de papéis e responsabilidades. Chiavenato (2004) explica que “muitos conflitos decorrem de sobreposição de funções ou falta de definição de tarefas” (p. 317). Quando cada colaborador sabe exatamente o que se espera dele, há menos espaço para disputas por território ou atribuições. A clareza organizacional reduz a ambiguidade e favorece a cooperação.

Além disso, é importante que a organização desenvolva políticas internas claras sobre conduta, ética e resolução de conflitos. Pontes (2010) afirma que “a existência de normas bem definidas favorece a imparcialidade e a transparência nos processos de mediação” (p. 59). Essas políticas devem ser amplamente divulgadas e aplicadas com coerência, garantindo que todos os colaboradores saibam como agir diante de situações de conflito.

A cultura organizacional também desempenha papel central nesse aprimoramento. Robbins (2002) observa que “culturas que valorizam a diversidade e o respeito tendem a transformar o conflito em oportunidade de crescimento” (p. 388). Isso significa que o conflito não precisa ser visto como ameaça, mas como espaço para inovação, aprendizado e fortalecimento das relações. A gestão de conflitos, nesse caso, torna-se parte da identidade da organização.

Outro caminho eficaz é o uso de indicadores de clima organizacional para monitorar o impacto das práticas adotadas. Chiavenato (2008) sugere que “a avaliação contínua do clima permite ajustes nas estratégias de gestão de pessoas” (p. 210). Pesquisas internas, grupos focais e entrevistas podem revelar percepções dos colaboradores e orientar ações mais precisas. O aprimoramento da gestão de conflitos deve ser um processo contínuo, baseado em evidências.

A tecnologia também pode ser aliada nesse processo. Plataformas digitais de comunicação interna, registro de ocorrências e acompanhamento de mediações facilitam a transparência e a agilidade na resolução de conflitos. Pontes (2010) ressalta que “a sistematização dos processos de gestão de conflitos fortalece a governança organizacional” (p. 72), tornando o ambiente mais previsível e confiável.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O percurso metodológico deste estudo foi cuidadosamente delineado com o intuito de garantir a coerência entre o problema de investigação, os objectivos definidos e os dados obtidos, assegurando a validade científica do trabalho.

Do ponto de vista da finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois visa resolver um problema concreto identificado na prática empresarial: os efeitos dos conflitos internos sobre o ambiente de trabalho. Segundo (GIL, 2008), a pesquisa aplicada é aquela que busca gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Neste caso, o estudo pretende contribuir para o aprimoramento das estratégias de mediação e resolução de conflitos na empresa analisada.

Em relação à abordagem do problema, optou-se por uma pesquisa qualitativa e quantitativa, uma vez que se pretendeu compreender em profundidade as percepções, atitudes e dinâmicas humanas envolvidas na gestão de conflitos e no seu reflexo no ambiente de trabalho.

Para DENZIN & LINCOLN, (2006), a pesquisa qualitativa busca interpretar os fenómenos sociais à luz do contexto em que ocorrem, valorizando significados, discursos e relações subjectivas. Os dados quantitativos foram tratados por meio de análise estatística descritiva, utilizando-se frequências e percentuais para interpretação dos resultados. Já os dados qualitativos, oriundos de perguntas abertas e observações dos pesquisadores, foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por (Bardin, 2016), permitindo a identificação de categorias temáticas relevantes.

Para a colecta de dados, foram utilizados procedimentos técnicos complementares. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com base em autores clássicos como Chiavenato (2008), Robbins (2002), que forneceram o arcabouço teórico necessário para compreender os conceitos de conflito, clima organizacional e gestão de pessoas. Essa etapa foi essencial para fundamentar as análises e estabelecer conexões entre teoria e prática.

Estudo de caso, centrado na realidade da empresa Wanda Com, tendo como objectivo analisar o impacto da gestão de conflitos no clima organizacional da empresa Wanda Com . (YIN, 2001) defende que o estudo de caso é apropriado quando se deseja examinar um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenómeno e contexto não estão claramente definidos.

Complementarmente, recorreu-se à análise documental de relatórios internos e comunicações institucionais da empresa Wanda Com, permitindo triangulação dos dados e maior consistência na interpretação dos resultados. Esses documentos forneceram evidências relevantes sobre a evolução das práticas de mediação e seus efeitos no ambiente de trabalho.

O estudo caracteriza-se, portanto, como qualitativo, de natureza aplicada, fundamentado em pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso, direcionado à análise de um fenómeno organizacional concreto.

Quanto a caracterização da empresa cujo houve o estudo de caso encontra-se nos anexos.

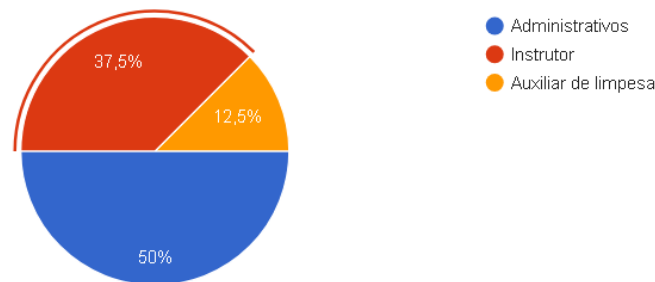
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O questionário online consistiu em 10 perguntas fechadas de múltipla escolha, elaboradas com o objectivo de atender aos pressupostos desta pesquisa.

A recolha de dados, tem como propósito obter informações sobre o impacto da gestão de conflitos no clima organizacional da empresa wanda com. As respostas foram obtidas a partir de um formulário de percepção, com um total de 8 respostas.

#### Cargo/Função

8 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor

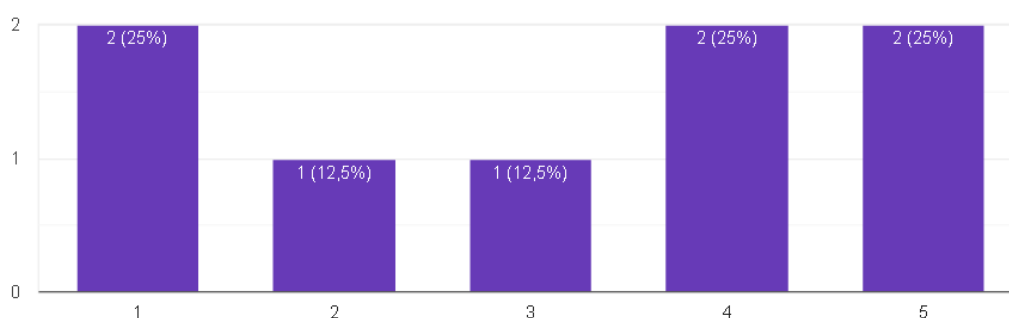
O gráfico revela que metade dos participantes (50%) ocupa cargos administrativos, enquanto 37,5% atuam como instrutores e apenas 12,5% exercem a função de auxiliar de limpeza. Essa distribuição sugere uma predominância de funções ligadas à gestão e ao suporte técnico, o que pode refletir o perfil organizacional da empresa ou instituição analisada. A presença majoritária de administrativos indica que as percepções sobre conflitos e práticas de retenção de talentos podem estar fortemente influenciadas por quem ocupa posições de coordenação ou supervisão, o que é relevante para interpretar os demais dados da pesquisa.

A composição funcional dos respondentes é um factor importante para compreender a dinâmica interna da organização. A predominância de cargos administrativos pode indicar uma centralização das decisões e uma visão mais gerencial dos conflitos, enquanto a menor representatividade dos auxiliares de limpeza pode limitar a diversidade de perspectivas sobre o ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2008), a análise organizacional deve considerar a pluralidade de funções para garantir diagnósticos mais inclusivos e eficazes. Portanto, os dados do gráfico reforçam a necessidade de ampliar a escuta organizacional, incorporando vozes de diferentes níveis hierárquicos para promover uma gestão mais participativa e equitativa.

---

A gestão de conflitos na empresa é conduzida de forma justa e imparcial.

8 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor

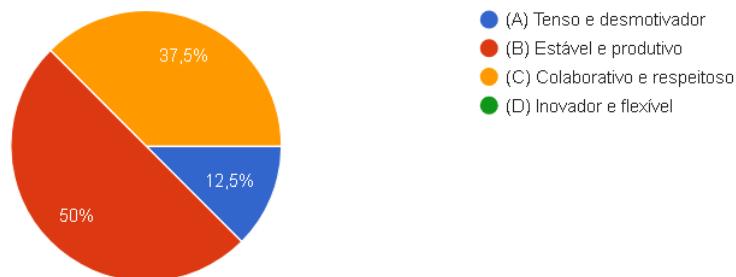
O gráfico revela uma distribuição equilibrada entre os níveis de percepção dos colaboradores quanto à imparcialidade na gestão de conflitos. As categorias 1, 4 e 5 receberam cada uma 25% das respostas, enquanto as categorias 2 e 3 ficaram com 12,5% cada. Isso indica que, embora haja uma parcela significativa que considera o processo justo (categoria 5), há também um número igual de pessoas que o avalia de forma extremamente negativa (categoria 1). Essa polarização sugere que a experiência com a gestão de conflitos varia bastante entre os funcionários, possivelmente influenciada por fatores como o cargo ocupado, o tipo de conflito vivenciado ou a relação com a liderança.

A coexistência de percepções tão divergentes aponta para uma necessidade de revisão dos mecanismos de mediação e comunicação interna. Segundo Chiavenato (2008), a justiça organizacional está diretamente ligada à transparência nos processos e à equidade no tratamento dos colaboradores. A presença de avaliações medianas (categorias 2 e 3) reforça a ideia de que há espaço para melhorias, especialmente na padronização das práticas de gestão de conflitos. Investir em treinamentos, canais de escuta ativa e políticas claras pode contribuir para alinhar as percepções e fortalecer a confiança dos funcionários na imparcialidade da empresa.

---

Como você percebe o clima organizacional atual da empresa?

8 respostas



---

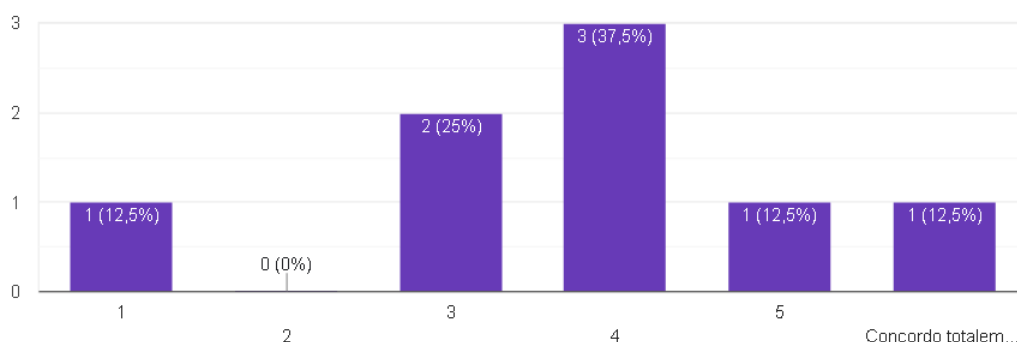
Fonte: Elaborada pelo autor

O gráfico mostra que metade dos participantes (50%) percebe o clima organizacional como **estável e produtivo**, enquanto 37,5% o consideram **inovador e flexível**. Apenas 12,5% o classificam como **tenso e desmotivador**, e nenhum colaborador o percebe como **colaborativo e respeitoso**. Essa distribuição sugere que, embora o ambiente seja majoritariamente visto de forma positiva, há ausência de percepção sobre aspectos relacionais e colaborativos, o que pode indicar fragilidades na comunicação interpessoal ou na cultura de respeito mútuo.

A predominância de percepções ligadas à estabilidade e inovação é um indicativo de que a empresa oferece condições estruturais favoráveis ao desempenho. No entanto, a ausência de reconhecimento de um clima colaborativo pode sinalizar que, apesar da produtividade, os vínculos entre os colaboradores não estão sendo fortalecidos. Segundo Chiavenato (2008), um clima organizacional saudável deve equilibrar eficiência com relações humanas positivas. Assim, é recomendável que a empresa invista em ações que promovam empatia, cooperação e valorização das pessoas, para que o ambiente seja não apenas funcional, mas também humanizado.

A capacitação oferecida pela empresa contribui para lidar melhor com conflitos interpessoais.

8 respostas



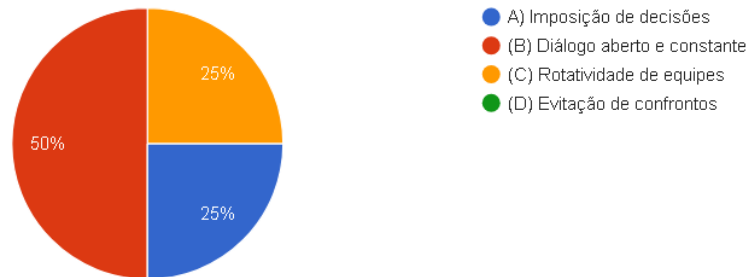
Fonte: Elaborada pelo autor

O gráfico mostra que a maioria dos colaboradores reconhece algum grau de contribuição da capacitação para lidar com conflitos interpessoais. A categoria 4, com 37,5% das respostas, indica que os treinamentos são percebidos como eficazes, embora não plenamente satisfatórios. A categoria 3, com 25%, reforça essa visão intermediária, enquanto apenas 12,5% atribuíram nota máxima (categoria 5). Por outro lado, 12,5% dos participantes avaliaram negativamente (categoria 1), e nenhum colaborador escolheu a categoria 2. Essa distribuição sugere que, embora haja reconhecimento da importância da capacitação, ainda existe espaço para aprimoramento na abordagem e nos conteúdos oferecidos.

A predominância de respostas entre os níveis 3 e 4 aponta para uma percepção positiva, porém não consolidada, sobre a efetividade dos treinamentos. Segundo Chiavenato (2008), o desenvolvimento de competências interpessoais é essencial para a prevenção e resolução de conflitos no ambiente organizacional. A empresa pode considerar revisar suas estratégias de capacitação, incorporando metodologias mais participativas, estudos de caso reais e práticas de mediação. Isso não apenas elevaria a eficácia dos treinamentos, como também fortaleceria a cultura de diálogo e respeito mútuo entre os colaboradores.

Qual prática de gestão de conflitos é mais utilizada pela liderança da empresa?

8 respostas



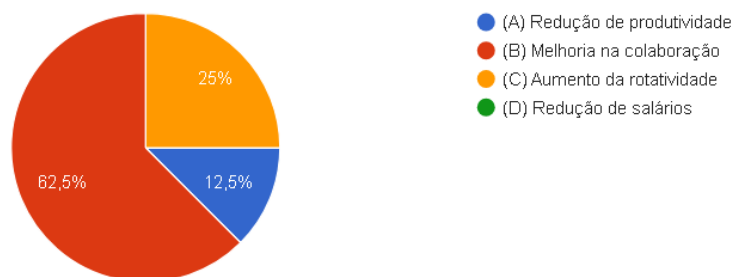
Fonte: Elaborada pelo autor

O gráfico revela que a prática mais utilizada pela liderança na gestão de conflitos é o **diálogo aberto e constante**, com 50% das respostas. Essa preferência indica uma valorização da comunicação como ferramenta principal para resolver tensões no ambiente organizacional. No entanto, práticas como **imposição de decisões** e **evitação de confrontos** também aparecem com 25% cada, o que sugere que, em alguns casos, a liderança recorre a abordagens menos colaborativas. A ausência de respostas para **rotatividade de equipes** mostra que essa estratégia não é percebida como relevante ou aplicada no contexto atual.

A predominância do diálogo como prática de gestão é um sinal positivo, pois está alinhada com modelos contemporâneos de liderança participativa. Segundo Robbins (2002), o diálogo constante favorece a construção de confiança e a prevenção de conflitos recorrentes. No entanto, a presença significativa de práticas autoritárias ou evasivas aponta para uma liderança que ainda oscila entre estilos mais tradicionais e modernos. Para consolidar uma cultura de gestão de conflitos eficaz, é essencial investir na formação de líderes, promovendo competências como escuta ativa, mediação e empatia, que fortalecem o papel do diálogo como eixo central da resolução de conflitos.

Qual impacto positivo você já observou após a gestão de conflitos?

8 respostas



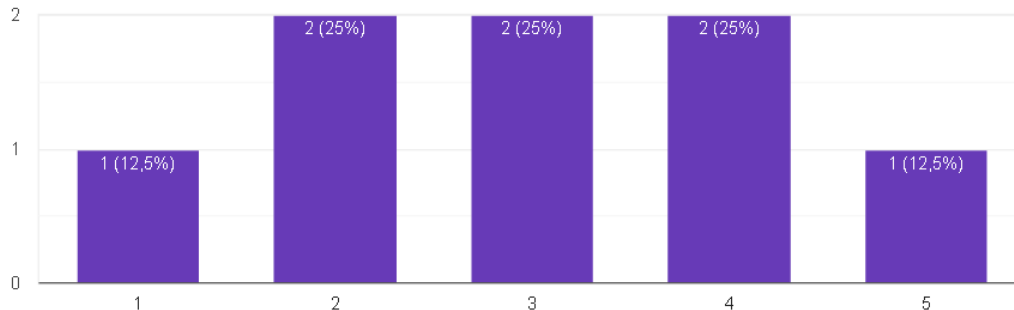
Fonte: Elaborada pelo autor

O gráfico revela que a maioria dos participantes (62,5%) percebeu como principal impacto positivo da gestão de conflitos a **melhoria na colaboração**. Esse dado indica que, quando bem conduzido, o processo de resolução de tensões pode fortalecer os vínculos entre os colaboradores e promover um ambiente mais cooperativo. Por outro lado, 25% apontaram **redução de salários** como consequência, o que pode refletir medidas corretivas ou reestruturações pós-conflito. Apenas 12,5% mencionaram **redução de produtividade**, e nenhum participante indicou **aumento da rotatividade**, o que sugere que os conflitos não têm gerado evasão significativa de talentos.

A predominância da colaboração como resultado positivo reforça a ideia de que conflitos, quando geridos com competência, podem se transformar em oportunidades de crescimento coletivo. Segundo Robbins (2002), o conflito bem administrado estimula a inovação e o alinhamento de objetivos. No entanto, a menção à redução de salários como impacto também alerta para possíveis efeitos colaterais que exigem atenção da liderança, especialmente no que diz respeito à transparência e justiça nas decisões pós-conflito. Para maximizar os benefícios da gestão de conflitos, é essencial que a empresa invista em práticas que promovam o diálogo, a escuta ativa e a valorização das relações humanas.

O clima organizacional melhorou após a implementação de práticas de mediação de conflitos.

8 respostas



Fonte: Elaborada pelo autor

O gráfico apresenta uma distribuição equilibrada entre os níveis de percepção dos colaboradores quanto à melhoria do clima organizacional após a adoção de práticas de mediação. As categorias 2, 3 e 4 receberam cada uma 25% das respostas, enquanto as categorias 1 e 5 ficaram com 12,5% cada. Essa dispersão indica que não há consenso entre os participantes: alguns percebem avanços moderados, outros não notaram mudanças significativas, e uma minoria considera que houve melhora plena ou nenhuma melhora. Isso sugere que os efeitos da mediação ainda não são uniformemente percebidos ou que sua aplicação varia entre sectores ou equipes.

A predominância de respostas intermediárias aponta para um cenário de transição, em que as práticas de mediação estão sendo implementadas, mas ainda não consolidaram uma mudança perceptível para todos. Segundo Chiavenato (2008), a eficácia da mediação depende da consistência na aplicação e da credibilidade dos mediadores. Para ampliar os impactos positivos, a empresa pode investir em capacitação contínua, acompanhamento dos casos resolvidos e comunicação clara sobre os objectivos da mediação. Isso contribuiria para fortalecer a percepção colectiva de que o clima organizacional está, de fato, evoluindo de forma sustentável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar o impacto da gestão de conflitos no clima organizacional da empresa Wanda Com, situada no Huambo. Através de uma abordagem qualitativa, sustentada por pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso, foi

possível compreender como as práticas de mediação e resolução de tensões influenciam diretamente a motivação, a colaboração e a satisfação dos colaboradores.

Os resultados obtidos confirmam que os objectivos propostos foram alcançados. Identificaram-se os principais tipos de conflitos presentes na organização desde os interpessoais até os interdepartamentais e verificou-se que a liderança adopta práticas como o diálogo aberto, a mediação informal e a negociação estruturada. Tais estratégias revelaram-se eficazes na promoção de um ambiente mais estável e produtivo, embora ainda haja desafios relacionados à percepção de imparcialidade e à consolidação de uma cultura colaborativa.

As questões de investigação foram respondidas com base nos dados empíricos coletados. Observou-se que a gestão de conflitos, quando conduzida com coerência e sensibilidade, contribui para a melhoria do clima organizacional, refletindo-se em maior engajamento e redução de tensões. A hipótese de que práticas bem estruturadas de mediação fortalecem o ambiente de trabalho foi confirmada, especialmente pela predominância de respostas que apontam a colaboração como principal impacto positivo.

Contudo, a pesquisa também evidenciou que os efeitos da gestão de conflitos não são uniformemente percebidos entre os colaboradores, o que sugere a necessidade de maior consistência na aplicação das práticas e de ampliação dos canais de escuta ativa. A capacitação contínua em habilidades interpessoais e o uso de indicadores de clima organizacional são recomendados como estratégias complementares para consolidar os avanços observados.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se a realização de estudos comparativos entre diferentes empresas angolanas de pequeno e médio porte, a fim de identificar padrões e especificidades na gestão de conflitos. Além disso, seria pertinente investigar o papel da cultura organizacional na mediação de tensões, bem como explorar o impacto da liderança feminina nesse contexto.

## **BIBLIOGRAFIA**

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70. .

Chiavenato, I. (2004). *Administração: Teoria, processo e prática* (4ª ed.). (McGraw-Hill, Ed.) São Paulo.

CHIAVENATO, I. (2008). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). (Elsevier, Ed.) Rio de Janeiro.

DAVIS, K. (2001). *Comportamento humano no trabalho: comportamento organizacional* (9ª ed.). (Atlas, Ed.) São Paulo.

DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (Artmed, Ed.)

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). (Atlas, Ed.) São Paulo.

LACOMBE, F. J. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. (Saraiva, Ed.) São Paulo:.

MAXIMIANO, A. C. (2007). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* (6ª ed.). (Atlas, Ed.) São Paulo.

PONTES, J. (2010). *Administração de conflitos nas organizações* (Atlas ed.). (S. Paulo, Ed.)

ROBBINS, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. (9ª ed.). (P. P. Hall, Ed.) São Paulo.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª ed.). (Bookman, Ed.) Porto Alegre:.

## **ANEXOS**

## **ANEXOS 1º CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Wanda Com Lda. é uma empresa angolana fundada em 6 de junho de 2015, pelo Engenheiro Cilas Cauanda, na província do Huambo, onde permanece sua sede. Desde sua criação, a organização vem consolidando sua atuação em três áreas estratégicas: formação profissional, serviços de conectividade por meio de um Cyber Café e comércio no setor de papelaria. O modelo de negócios da Wanda Com combina educação, tecnologia e fornecimento de materiais, direcionando suas operações ao atendimento das necessidades educacionais e profissionais da região.

### **Segmentos de Atuação:**

- Formação Profissional: disponibilização de cursos atualizados e alinhados às exigências do mercado de trabalho.
- Cyber Café: acesso à internet de alta velocidade, promovendo um ambiente propício para estudos, pesquisas e serviços digitais.
- Papelaria: oferta variada de materiais escolares e de escritório, além de serviços de cópia e impressão.

### **Missão**

Proporcionar formação de qualidade, garantir eficiência nos serviços de Cyber Café e oferecer soluções completas no setor de papelaria, promovendo um atendimento centrado na excelência e na inovação.

### **Visão**

Tornar-se referência no mercado angolano nos segmentos de formação profissional, tecnologia digital e papelaria, contribuindo para o desenvolvimento educacional e tecnológico da sociedade.

### **Valores**

- Compromisso com a Qualidade
- Inovação e Tecnologia
- Valorização das Pessoas

## **FORMULÁRIO SOBRE O IMPACTO DA GESTÃO DE CONFLITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA WANDA COM**

### **1. Cargo/Função**

- Administrativos
- Instrutor
- Auxiliar de limpeza

### **2. Qual tipo de conflito é mais comum na sua área de atuação?**

- (A) Conflito interpessoal
- (B) Conflito interdepartamental
- (C) Conflito intraindividual
- (D) Conflito interorganizacional

### **3. A gestão de conflitos na empresa é conduzida de forma justa e imparcial.**

- 1 - Discordo totalmente
- 2
- 3
- 4
- 5 - Concordo totalmente

### **4. Qual elemento contribui para garantir imparcialidade na resolução de conflitos?**

- (A) Decisões baseadas em relações pessoais
- (B) Favoritismo da liderança
- (C) Normas claras e comissões de ética
- (D) Ignorar os conflitos

### **5. Os colaboradores sentem-se à vontade para expressar suas opiniões em situações de conflito.**

- 1 - Discordo totalmente
- 2
- 3
- 4
- 5 - Concordo totalmente

6. Como você percebe o clima organizacional atual da empresa?

- (A) Tenso e desmotivador
- (B) Estável e produtivo
- (C) Colaborativo e respeitoso
- (D) Inovador e flexível

7. A capacitação oferecida pela empresa contribui para lidar melhor com conflitos interpessoais.

- 1 - Discordo totalmente
- 2
- 3
- 4
- 5 - Concordo totalmente

8. Qual prática de gestão de conflitos é mais utilizada pela liderança da empresa?

- (A) Imposição de decisões
- (B) Diálogo aberto e constante
- (C) Rotatividade de equipes
- (D) Evitação de confrontos

9. Qual impacto positivo você já observou após a gestão de conflitos?

- (A) Redução de produtividade
- (B) Melhoria na colaboração
- (C) Aumento da rotatividade
- (D) Redução de salários

10. O clima organizacional melhorou após a implementação de práticas de mediação de conflitos.

- 1 - Discordo totalmente
- 2
- 3
- 4
- 5 - Concordo totalmente

**11. A comunicação entre os departamentos favorece a resolução de conflitos.**

- 1 - Discordo totalmente
- 2
- 3
- 4
- 5 - Concordo totalmente