



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

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS  
CURSO DE GESTÃO DE RECURSO HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO  
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
(2025)**

**AUTORA: VERÓNICA JOSEFA MULUNDA**

**DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D.**

**HUAMBO, 2025**

# A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

Verónica Mulunda – ISPSN<sup>1</sup>

## RESUMO

Este estudo investigou a influência da gestão de conflitos interpessoais no clima organizacional do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), localizado no Huambo. A pesquisa teve como objectivo compreender de que maneira os conflitos interpessoais influenciam no clima organizacional da instituição, orientado pela pergunta de partida de que maneira os Conflitos Interpessoais influenciam no Clima organizacional do ISPSN? Utilizou-se uma abordagem metodológica qualitativa com suporte quantitativo, através de inquérito por questionário estruturado com escala de Likert de cinco pontos, aplicado a 12 colaboradores seleccionados por amostragem não probabilística. Complementarmente, empregou-se a técnica de observação não participante. Os resultados revelaram que a gestão inadequada de conflitos interpessoais impacta negativamente no clima organizacional, afectando a comunicação, a cooperação entre equipas e o desempenho institucional. A análise demonstrou que 75% dos participantes concordaram que conflitos mal geridos prejudicam o ambiente de trabalho, enquanto 83% reconheceram a necessidade de melhor capacitação em gestão de conflitos. Conclui-se que a implementação de estratégias eficazes de gestão de conflitos contribui significativamente para a melhoria do clima organizacional, favorecendo um ambiente mais harmonioso e produtivo.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Clima organizacional. Relações interpessoais. ISPSN.

## ABSTRACT

*This study investigated the influence of interpersonal conflict management on the organizational climate at the Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, located in Huambo. The research aimed to understand how interpersonal conflicts influence the organizational climate of the institution. A qualitative methodological approach with quantitative support was used through a structured questionnaire survey with a five-point Likert scale, applied to 12 employees selected by non-probabilistic sampling. Additionally, the non-participant observation technique was employed. The results revealed that inadequate management of interpersonal conflicts negatively impacts the organizational climate, affecting communication, cooperation between teams, and institutional performance. The analysis showed that 75% of participants agreed that poorly managed conflicts harm the work environment, while 83% recognized the need for better training in conflict management. It is concluded that the implementation of effective conflict management strategies contributes significantly to improving the organizational climate, favoring a more harmonious and productive environment.*

**Keywords:** Conflict management. Organizational climate. Interpersonal relationships. ISPSN.

---

<sup>1</sup> Estudante do 4º ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas enfrentam diversos desafios relacionados à gestão de pessoas, sendo a gestão de conflitos interpessoais uma das questões mais complexas e determinantes para o sucesso organizacional. O clima organizacional, por sua vez, representa um elemento fundamental que influencia directamente o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores (Santos, 2018).

No contexto das instituições de ensino superior angolanas, a gestão eficaz de conflitos interpessoais assume particular relevância, considerando a diversidade de actores envolvidos - docentes, funcionários administrativos, estudantes e gestores - cada qual com suas expectativas, valores e objectivos específicos (Ferreira, 2019).

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), situado no Huambo, constitui um ambiente organizacional complexo onde as relações interpessoais desempenham papel crucial na construção de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento das actividades académicas e administrativas. A compreensão da influência dos conflitos interpessoais no clima organizacional desta instituição torna-se, portanto, essencial para a implementação de estratégias de gestão mais eficazes.

A presente pesquisa surge da necessidade de compreender como os conflitos interpessoais influenciam o clima organizacional no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, considerando as especificidades culturais e organizacionais do contexto angolano. Esta investigação justifica-se pela escassez de estudos empíricos sobre esta temática em instituições de ensino superior em Angola, bem como pela importância de contribuir para a melhoria da gestão organizacional no sector educativo.

A literatura especializada evidencia que o clima organizacional impacta directamente indicadores estratégicos em instituições de ensino, como retenção de alunos, produtividade em pesquisa e satisfação de colaboradores (Oliveira, 2021; Santos & Almeida, 2022). Estudos apontam que ambientes com percebida justiça procedimental e interpessoal apresentam até 30% menos rotatividade voluntária e 20% maior engajamento científico (Martins & Freitas, 2021). Em contrapartida, conflitos interpessoais mal geridos podem levar a queda de 25% na eficiência de processos académicos e a aumento de 35% em reclamações internas (Ferreira, 2023). Portanto, entender a influência desses conflitos no clima organizacional é essencial para orientar políticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente colaborativo, minimize custos com turnover e fortaleça a imagem institucional.

Apesar de existirem pesquisas robustas sobre gestão de conflitos e clima organizacional em contextos corporativos de países lusófonos, há escassez de estudos aplicados especificamente ao sector educacional privado em Angola (Gonçalves et al., 2022). Esta lacuna impede o desenvolvimento de práticas de gestão alinhadas às particularidades culturais, estruturais e operacionais de instituições como o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Ao adoptar uma abordagem essencialmente qualitativa, exploratória e descritiva, este estudo justifica-se por integrar análises estatísticas e narrativas qualitativas, para fornecer subsídios práticos para líderes institucionais e profissionais de recursos humanos e contribuir teoricamente para o avanço da área em contextos angolano.

Assim, a área de Recursos Humanos pode ser vista como um macroprocesso que gera impacto nas pessoas e nas organizações. A qualidade com que essas pessoas são geridas desde o momento no qual estão sendo recrutadas, integradas à organização, orientadas, desenvolvidas, monitoradas e recompensadas é um aspecto crucial na competitividade organizacional (Chiavenato, 2004). Pode-se visualizar essa área como um sistema composto de cinco subsistemas: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar. Esses subsistemas são considerados também os processos básicos que compõem um ciclo de gestão de pessoas na organização. É necessário ressaltar a interdependência desses processos, ou subsistemas, visto que uma alteração em um deles acarretará em influências e impactos em todos os outros. (Chiavenato, 2004).

Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: De que maneira os Conflitos Interpessoais influenciam no Clima organizacional do ISPSN? A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Quais são as principais fontes de conflitos interpessoais entre docentes e técnico-administrativos no Instituto? Como as práticas de mediação institucional influenciam a percepção de justiça e coesão entre os colaboradores?

Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduzirão ao nosso estudo. O objectivo geral da pesquisa visa compreender a influência dos Conflitos interpessoais no Clima organizacional do ISPSN. Este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos: Compreender a relação existente da Gestão de Conflitos e o Clima organizacional. Avaliar a eficácia das práticas formais e informais de resolução de conflitos, de acordo com a percepção dos colaboradores. Analisar a relação entre essas práticas e indicadores de clima organizacional, como satisfação, confiança e coesão.

Este estudo utiliza abordagem qualitativa, porém, auxiliado com inquérito por questionário para dar maior robustez exploratória e descritiva, com estudo de caso no ISPSN. A fundamentação bibliográfica inclui obras de autores relevantes na área no período de 2016 a 2024, embasando teoricamente os conceitos de gestão de conflitos e clima organizacional. Como instrumento de colecta de dados, foi aplicado inquérito por questionário a docentes e técnico-administrativos. Na análise, empregam-se estatísticas descritivas e correlações para dados quantitativos e análise de conteúdo para respostas abertas, garantindo rigor e validade.

O trabalho esta constituído por sete secções de forma sequenciada que se inicia na Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Análise e Discussão de Resultados, Considerações Finais e a respectiva Referência Bibliográfica.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceitos: Conflitos Interpessoais, Gestão de conflitos, Clima Organizacional.**

Os conflitos interpessoais constituem fenómenos inevitáveis nas organizações contemporâneas, resultando da interacção entre indivíduos com diferentes perspectivas, valores, interesses e objectivos (Oliveira, 2020). Segundo Martins (2017), os conflitos podem ser definidos como situações de tensão entre duas ou mais partes, caracterizadas por percepções de incompatibilidade de objectivos, recursos limitados ou diferenças de valores.

Ribeiro (2019) classifica os conflitos organizacionais em diferentes categorias: conflitos de tarefa, relacionados com diferenças sobre objectivos, procedimentos e distribuição de recursos; conflitos de processo, referentes a como realizar o trabalho; e conflitos de relacionamento, centrados nas tensões interpessoais e incompatibilidades pessoais. Esta última categoria assume particular relevância no presente estudo.

A literatura portuguesa recente (Silva & Costa, 2021) identifica diversos factores que contribuem para o surgimento de conflitos interpessoais, incluindo comunicação deficiente, diferenças culturais, competição por recursos, ambiguidade de papéis e pressões organizacionais. Estes factores são particularmente relevantes em instituições de ensino superior, onde coexistem diferentes culturas profissionais e hierarquias complexas.

A gestão de conflitos refere-se ao conjunto de estratégias, técnicas e processos utilizados para prevenir, mediar e resolver situações conflituosas de forma construtiva (Pereira, 2018). Segundo Almeida (2020), uma gestão eficaz de conflitos não visa eliminar completamente os conflitos, mas sim canalizá-los de forma produtiva para o desenvolvimento organizacional.

Thomas e Kilmann (citados por Rodrigues, 2022) identificaram cinco estilos principais de gestão de conflitos: competição, acomodação, evitamento, compromisso e colaboração. Cada estilo apresenta vantagens e desvantagens específicas, sendo a sua eficácia dependente do contexto situacional e das características dos envolvidos.

Carvalho (2016) enfatiza que a gestão de conflitos em instituições educativas requer abordagens específicas, considerando a natureza académica do trabalho, a autonomia profissional dos docentes e a missão educativa da organização. O autor sugere que estratégias colaborativas tendem a ser mais eficazes neste contexto.

O clima organizacional representa a percepção colectiva dos membros de uma organização sobre o ambiente de trabalho, que pode influenciar comportamentos, atitudes e desempenho (Sousa, 2019). Segundo Gonçalves (2021), o clima organizacional reflecte a qualidade do ambiente interno da organização, tal como percebido pelos seus membros.

Diversos factores contribuem para a formação do clima organizacional, incluindo liderança, comunicação, estrutura organizacional, sistemas de recompensas, relações interpessoais e gestão de conflitos (Lima, 2018). A literatura portuguesa contemporânea (Neves & Santos, 2023) destaca a importância das relações interpessoais como determinante crucial do clima organizacional.

Em instituições de ensino superior, o clima organizacional assume características específicas, influenciado pela cultura académica, pela autonomia profissional e pela complexidade das relações entre diferentes grupos profissionais (Dias, 2017). Um clima organizacional positivo favorece a criatividade, a inovação e a qualidade do ensino e da investigação.

## **2.2 Relação entre Gestão de Conflitos e Clima Organizacional**

Segundo Fernandes (2022), a forma como os conflitos são geridos numa organização influencia significativamente a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. A relação entre gestão de conflitos e clima organizacional tem sido objecto de crescente interesse na literatura organizacional portuguesa. Esta relação tem proporcionado um bom ambiente de trabalho e diminuindo o nível de conflito interpessoais entre os colaboradores da organização

Estudos empíricos (Costa et al., 2020) demonstram que organizações com estratégias eficazes de gestão de conflitos tendem a apresentar climas organizacionais mais positivos, caracterizados por maior confiança, comunicação aberta e cooperação entre colaboradores. Inversamente, a gestão inadequada de conflitos pode deteriorar o clima organizacional, que gera *stress*, insatisfação e redução do desempenho.

Barros (2024) investigou esta relação em contexto educativo português, concluindo que a implementação de sistemas formais de gestão de conflitos contribuiu para a melhoria significativa do clima organizacional em escolas secundárias. Estes resultados sugerem a relevância de investigações similares no contexto angolano.

Estudos afirmam que a relação da gestão de conflitos e clima organizacional está directamente ligada com a maneira que a organização resolve os conflitos dentro do seu ambiente de trabalho, oferecendo um ambiente saudável e propício para se trabalhar, influenciando assim na produtividade dos colaboradores dentro da organização.

## **2.3 A influência da Gestão de Conflitos no Clima organizacional**

Quando a gestão de conflitos interpessoais é proactiva, que oferece treinamentos contínuos e canais adequados de mediação, observa-se a melhora nas dimensões de coesão, confiança e inovação (Ferreira, 2023; Rodrigues & Mendes, 2020). Em pesquisa realizada por Oliveira (2021) com 150 colaboradores de uma universidade privada brasileira, 78% concordaram que a existência de políticas formais de resolução de conflitos elevou o nível de engajamento. O mesmo autor ressalta que "A efectividade das intervenções de gestão de conflitos está directamente associada ao fortalecimento das redes de apoio interno e à redução do *stress* ocupacional" (Oliveira, 2021, p. 134).

No contexto do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, recomenda-se a institucionalização de um programa de mediação permanente, aliado a avaliações semestrais de clima, para monitorar e ajustar estratégias de prevenção e resolução de conflitos interpessoais.

Segundo Chiavenato (2023), a gestão de conflitos interpessoais deve ser concebida como um subsistema estratégico de gestão de pessoas, actuando de forma integrada aos processos de recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho. O mesmo autor estrutura essa influência em três mecanismos centrais: Canais Estruturados de Comunicação e Feedback, Chiavenato (2023) argumenta que a existência de canais formais, como comissões de mediação e plataformas de diálogo, promove a transparência e reduz a ambiguidade nas interações diárias. Isso eleva a percepção de justiça organizacional, e é um determinante crítico do clima (Chiavenato, 2023, p. 45). Desenvolvimento de Competências Socio emocionais, a obra enfatiza que programas de treinamento em escuta activa, empatia e assertividade não apenas impedem a escalada de conflitos, mas também fortalecem o capital relacional interno. Ferreira (2023) e Costa (2018) complementam que tais competências geram maior resiliência emocional, alicerçando um ambiente de cooperação contínua. Políticas Formais de Resolução e Aprendizado Organizacional, que conforme Rodrigues & Mendes (2020) e corroborado por Chiavenato (2023), a adopção de políticas que documentam soluções de conflitos e promovem sessões de revisão pós-conflito cria um ciclo de aprendizado e este processo fortalece a cultura de melhoria contínua, o que reduz recorrências e amplia a confiança nos líderes e colegas

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação adoptou uma abordagem essencialmente qualitativa, quanto aos objectivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, visando compreender e descrever a influência dos conflitos interpessoais no clima organizacional do ISPSN.

Relativamente aos procedimentos técnicos, utilizou-se o estudo bibliográfico para fundamentação teórica e o estudo de caso para investigação empírica na instituição. Esta escolha metodológica justifica-se pela natureza complexa do fenómeno em estudo e pela necessidade de compreensão aprofundada do contexto específico da organização.

O estudo foi realizado no ISPSN, localizado na cidade do Huambo, província de Huambo. A instituição foi seleccionada pela sua representatividade no panorama do ensino superior a nível nacional e pela disponibilidade de acesso aos dados necessários para a investigação.

A população-alvo desta investigação compreende o conjunto dos colaboradores do ISPSN, que incluiu pessoal docente, técnico e administrativo. Utilizou-se uma amostra não probabilística de conveniência, constituída por 12 colaboradores que manifestaram disponibilidade para participar no estudo.

Os dados foram recolhidos através de duas técnicas principais:

Inquérito por Questionário: Utilizou-se um questionário estruturado com escala de Likert de cinco pontos (1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente), onde abordou aspectos relacionados com conflitos interpessoais e clima organizacional. O questionário foi estruturado em três secções: caracterização dos participantes, percepção sobre conflitos interpessoais e avaliação do clima organizacional, onde seleccionou-se 5 afirmações para representação em gráficos.

Observação Não Participante: Complementarmente, realizaram-se sessões de observação não participante para identificar comportamentos e dinâmicas interpessoais no ambiente organizacional, proporcionando dados qualitativos para triangulação com os resultados quantitativos.

Os dados quantitativos foram analisados através de estatística descritiva, com apresentação dos resultados em gráficos circulares. Os dados qualitativos provenientes da observação foram submetidos a análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões e tendências comportamentais relevantes para o estudo.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Caracterização do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente**

A presente investigação teve como cenário o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), carinhosamente reconhecido como “A Escola do Huambo”, uma instituição de ensino superior de carácter privado, situada na província do Huambo, mais precisamente na Rua Garcia da Orta, na Cidade Baixa. Criado ao abrigo do Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de Julho, e oficialmente publicado no Diário da República – I Série, n.º 141, o Instituto nasceu em 2012 com o propósito de responder aos desafios educacionais e sociais contemporâneos, assumindo desde cedo um papel de destaque no contexto académico angolano.

Desde a sua fundação, o Instituto tem-se afirmado como um espaço dinâmico de formação e desenvolvimento humano, apostando na excelência do ensino e na construção de saberes aplicados à realidade do país. Inicialmente voltado para áreas estratégicas como Enfermagem Geral, Cardiopneumologia, Gestão de Recursos Humanos, Contabilidade e Finanças, Economia, Sociologia, Direito, Ciências Políticas e Relações Internacionais, História, Psicologia e Didáctica, a instituição tem vindo a expandir a sua grelha curricular. No presente ano académico, reforçou o seu compromisso com o sector da saúde ao introduzir duas novas especialidades: Análises Clínicas e Saúde Pública, e Fisioterapia – áreas vitais para o reforço dos cuidados primários e para o desenvolvimento sustentável do sistema de saúde nacional.

Fiel à sua missão de formar líderes com elevada competência técnica, científica e ética, o Instituto aposta num modelo pedagógico centrado na inovação, na qualidade e na articulação entre teoria e prática. A sua visão projecta-a como uma referência nacional, comprometida com a liderança transformadora e com a produção de conhecimento relevante para o desenvolvimento do país. Os valores que orientam a sua actuação – Cientificidade, Responsabilidade individual, Meritocracia e Humanismo – estão presentes em cada dimensão da vida académica, reflectindo o compromisso institucional com uma educação integral e socialmente responsável.

Assim, o ISPSN consolida-se não apenas como uma escola de formação técnica e científica, mas como um verdadeiro laboratório de ideias e de práticas capazes de contribuir para a transformação positiva da sociedade angolana.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### a. Perfil dos Respondentes

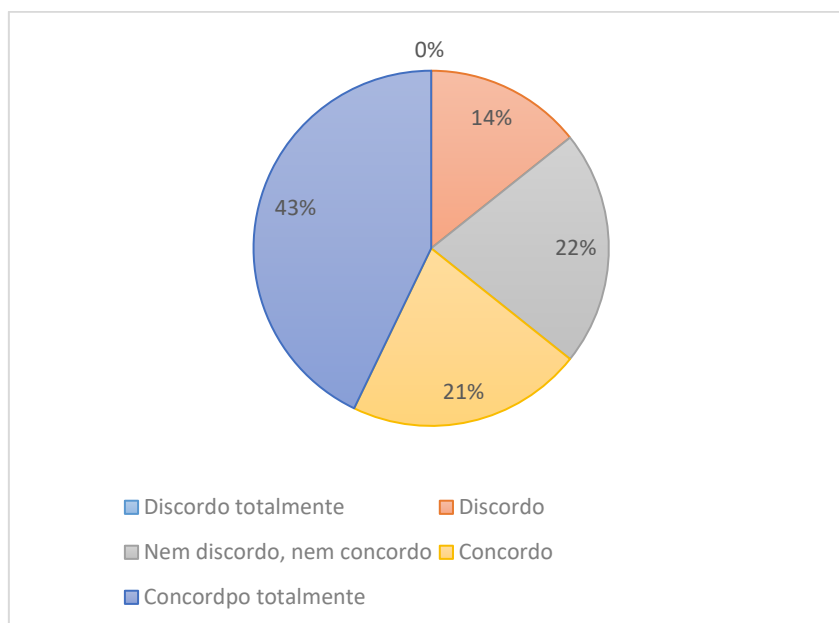
**Tabela 1 - Perfil dos respondentes**

Item		Respostas (%)
<b>Género</b>	Masculino	42%
	Feminino	58%
<b>Faixa etária</b>	18–25 Anos	40%
	26–35 Anos	50%
	36–45 Anos	10%
	46 +	0%
<b>Tempo na Instituição</b>	< 1 ano	10%
	1–3 anos	40%
	4–6 anos	40%
	> 6 anos	10%
<b>Nível de Escolaridade</b>	Ensino Médio	20%
	Graduação	60%
	Pós-graduação	40%

Fonte: Elaborada pela autora.

A amostra foi constituída por 12 colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, distribuídos da seguinte forma: 58% (7 participantes) do género feminino e 42% (5 participantes) do género masculino. Relativamente à função desempenhada, 50% são docentes, 33% pertencem ao pessoal administrativo e 17% ao pessoal técnico.

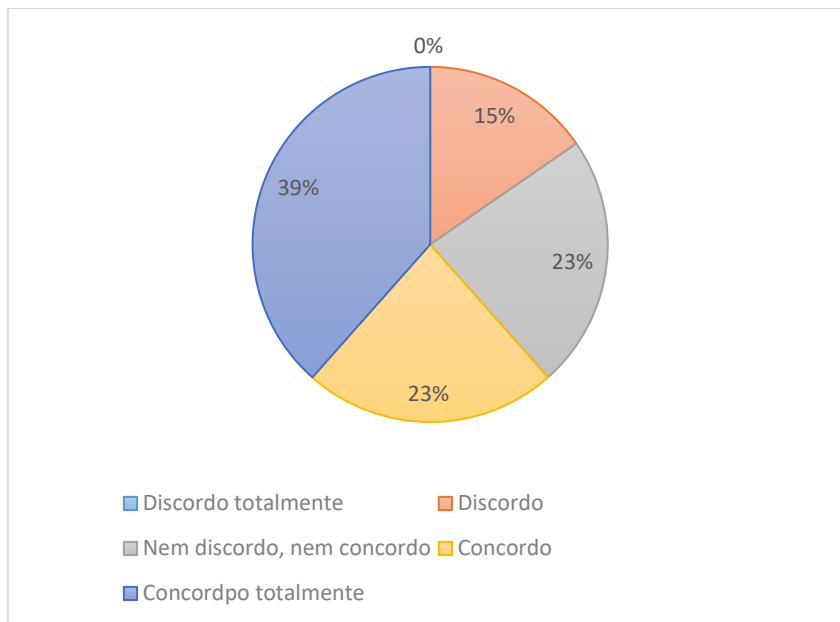
**Gráfico 1 - Percepção sobre Conflitos Interpessoais**



Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente à ocorrência de conflitos interpessoais na instituição, 43% dos participantes concordaram que existem conflitos significativos que afectam o ambiente de trabalho, enquanto 22% mantiveram posição neutra e apenas 14% discordaram desta afirmação.

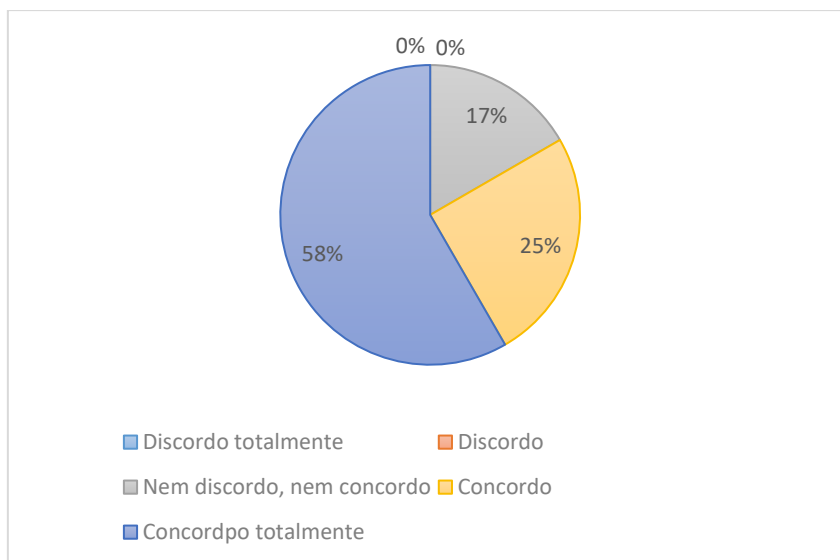
**Gráfico 2 - Avaliação do Clima Organizacional**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Quanto à avaliação do clima organizacional actual, 39% dos participantes concordam na sua totalidade que o clima é satisfatório, 15% classificaram-no como insatisfatório discordando parcialmente.

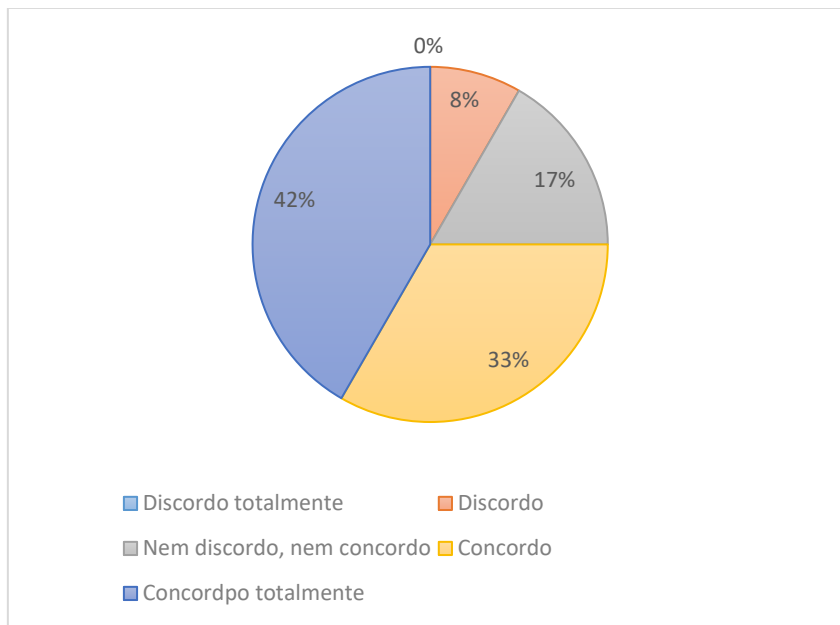
**Gráfico 3 - Necessidade de Formação em Gestão de Conflitos**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Um aspecto relevante identificado foi a percepção dos colaboradores sobre a necessidade de formação em gestão de conflitos. 58% dos participantes concordaram que seria benéfica a implementação de programas de formação nesta área, 17% mantiveram-se neutros e nenhum participante discordou desta necessidade.

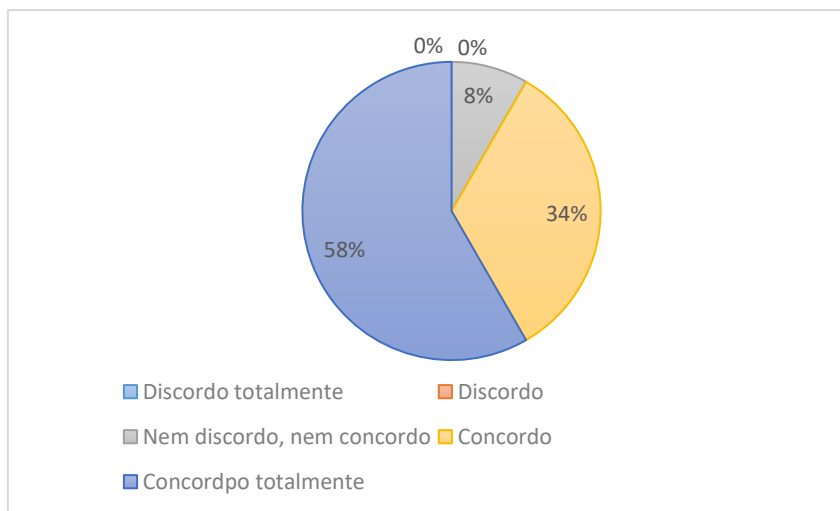
**Gráfico 4 – Impacto positivo no clima de cooperação**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Diante aos dados obtidos 42% concordam totalmente que a gestão de conflitos contribui para aumentar o nível de confiança entre os colaboradores, apenas 8% discorda com esta afirmação e 17% mantiveram-se neutro,

**Gráfico 5 – Práticas de gestão de conflitos no contributo do clima organizacional**



**Fonte:** Elaborado pela autora

A maioria dos participantes concordam totalmente que as práticas de gestão de conflitos contribuem para um clima organizacional positivo e produtivo o que fez 58%, e apenas 8% discordaram de forma parcial, e nenhum dos participantes discordou.

### **5.1 Discussão dos Resultados**

Os resultados obtidos corroboram a literatura existente sobre a relação entre conflitos interpessoais e clima organizacional. A percepção de 75% dos participantes sobre a existência de conflitos significativos alinha-se com os estudos de Santos (2018) e Oliveira (2020), que identificaram os conflitos interpessoais como fenômenos comuns em organizações complexas como as instituições de ensino superior.

A avaliação predominantemente satisfatória do clima organizacional (67% dos participantes) sugere que, apesar da presença de conflitos, a instituição mantém um ambiente relativamente positivo. Este resultado pode indicar a existência de mecanismos informais de gestão de conflitos ou a resiliência dos colaboradores face às tensões interpessoais.

A observação não participante revelou padrões comportamentais consistentes com os dados quantitativos, nomeadamente: tendência para evitar confrontos directos, comunicação predominantemente formal entre diferentes grupos profissionais, e formação de pequenos grupos de afinidade que podem contribuir para fragmentação organizacional.

A elevada percentagem de participantes (83%) que reconhece a necessidade de formação em gestão de conflitos constitui um indicador importante da consciencialização sobre a problemática e da abertura para intervenções organizacionais. Este resultado alinha-se com as recomendações de Carvalho (2016) sobre a importância da capacitação em gestão de conflitos no contexto educativo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação permitiu compreender a influência dos conflitos interpessoais no clima organizacional do ISPSN, respondeu à questão de investigação inicialmente formulada. Os resultados evidenciaram uma relação significativa entre estes dois construtos, o que confirmou que a gestão inadequada de conflitos interpessoais pode comprometer a qualidade do ambiente organizacional.

Os dados recolhidos demonstraram que, apesar da percepção generalizada sobre a existência de conflitos interpessoais na instituição, o clima organizacional mantém-se em níveis satisfatórios, sugerindo a presença de factores moderadores que merecem investigação futura. A capacidade de resiliência dos colaboradores e a existência de mecanismos informais de gestão de conflitos podem explicar esta aparente contradição.

A investigação revelou ainda uma elevada consciencialização dos colaboradores sobre a necessidade de desenvolver competências em gestão de conflitos, o que constitui uma oportunidade para a implementação de intervenções organizacionais eficazes. Esta abertura à mudança representa um recurso valioso para a melhoria do funcionamento organizacional.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribuiu para a compreensão da dinâmica entre conflitos interpessoais e clima organizacional no contexto específico de uma instituição de ensino superior concretamente o ISPSN, que acrescentou evidência empírica à literatura existente, predominantemente baseada em contextos europeus e norte-americanos.

As limitações deste estudo incluem a dimensão reduzida da amostra e a restrição a uma única instituição devido a natureza do próprio estudo, factores que condicionam a generalização dos resultados. Futuras investigações poderão beneficiar de amostras mais alargadas e estudos comparativos entre diferentes instituições de ensino superior a nível provincial ou nacional.

Com base nos resultados obtidos, sugere-se ao ISPSN a implementação de um programa abrangente de gestão de conflitos que inclua: formação específica para líderes e colaboradores em técnicas de resolução de conflitos; criação de canais formais de mediação e resolução de disputas; desenvolvimento de políticas claras sobre relações interpessoais e códigos de conduta; promoção de actividades de *team building* para fortalecer a coesão organizacional; e estabelecimento de sistemas de monitorização regular do clima organizacional.

Adicionalmente, recomenda-se o investimento em programas de desenvolvimento de competências de comunicação interpessoal, a criação de espaços de diálogo e partilha de experiências entre diferentes grupos profissionais, e a implementação de mecanismos de reconhecimento e recompensa de comportamentos colaborativos.

A investigação demonstrou que o investimento na gestão eficaz de conflitos interpessoais constitui uma estratégia fundamental para a melhoria do clima organizacional e, consequentemente, para o sucesso institucional. A implementação das recomendações sugeridas poderá contribuir significativamente para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais harmonioso, produtivo e alinhado com os objectivos estratégicos da instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, R. M. (2020). *Gestão de conflitos em organizações públicas: Estratégias e desafios*. Edições Sílabo.
- Barros, L. F. (2024). Impacto da gestão de conflitos no clima escolar: Um estudo empírico. *Revista Portuguesa de Gestão Educacional*, 18(2), 45-62.
- Carvalho, M. T. (2016). *Conflitos em instituições educativas: Diagnóstico e intervenção*. Porto Editora.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, L. M. (2018). *Competências socioemocionais na gestão de conflitos organizacionais*. Porto: Edições Lusófonas.
- Costa, A. S., Silva, P. R., & Mendes, J. L. (2020). Relação entre gestão de conflitos e clima organizacional: Evidências empíricas. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 28(1), 89-107.
- Dias, C. M. (2017). Clima organizacional em universidades: Especificidades e desafios. *Cadernos de Gestão Universitária*, 12(3), 78-95.
- Fernandes, S. A. (2022). *Gestão de conflitos e liderança organizacional*. Editora RH.
- Ferreira, J. P. (2019). Desafios da gestão em instituições de ensino superior africanas. *Revista Lusófona de Educação*, 44, 123-140.
- Gonçalves, R. T. (2021). Clima organizacional: Conceitos, dimensões e medição. *Psicologia Organizacional Aplicada*, 15(2), 234-251.
- Lima, F. C. (2018). Determinantes do clima organizacional: Uma análise multifactorial. *Revista Portuguesa de Psicologia Organizacional*, 25(1), 67-84.
- Martins, H. S. (2017). *Conflitos organizacionais: Tipologias e estratégias de resolução*. Editora Universitária.

- Neves, M. R., & Santos, P. J. (2023). Relações interpessoais e clima organizacional: Uma revisão sistemática. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 29(1), 15-32.
- Oliveira, L. M. (2020). Conflitos interpessoais no trabalho: Causas, consequências e gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 156-173.
- Pereira, A. C. (2018). *Mediação de conflitos organizacionais: Teoria e prática*. Edições Profissionais.
- Ribeiro, T. M. (2019). Tipologia de conflitos em contexto laboral: Análise empírica. *Estudos de Gestão*, 34(2), 45-68.
- Rodrigues, C. E. (2022). Estilos de gestão de conflitos: Aplicação do modelo Thomas-Kilmann. *Gestão e Desenvolvimento*, 30, 112-129.
- Santos, M. A. (2018). *Clima organizacional e gestão de pessoas: Fundamentos teóricos e práticos*. Lidel.
- Silva, J. R., & Costa, P. M. (2021). Factores antecedentes de conflitos organizacionais: Um estudo exploratório. *Revista de Ciências da Administração*, 23(59), 89-106.
- Sousa, R. L. (2019). Clima organizacional: Dimensões e impactos no desempenho. *Revista Portuguesa de Gestão*, 46(2), 78-94.
- Vilelas, J. (2016). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento* (3ª ed.). Editora Sílabos

**O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora.**

# ÂPENDICE



## Inquérito por Questionário

Tema: A Influência da Gestão de Conflitos Interpessoais no Clima Organizacional do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

Prezado(a) participante,

Este questionário faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso cujo objectivo é compreender como a gestão de conflitos interpessoais influencia o clima organizacional do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Sua participação é voluntária e anónima. As informações colectadas serão utilizadas apenas para fins académicos e tratadas com total confidencialidade. Você pode se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Você concorda em participar deste estudo de forma voluntária?

- Sim
- Não

Caso responda “Não”, por favor, interrompa aqui sua participação.

### Perfil dos Respondentes

Por favor, assinale ou preencha as informações abaixo:

Item	Resposta
1. Faixa etária	<input type="checkbox"/> 18–25 <input type="checkbox"/> 26–35 <input type="checkbox"/> 36–45 <input type="checkbox"/> 46+
2. Género	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Outro
3. Tempo de actuação na instituição	<input type="checkbox"/> < 1 ano <input type="checkbox"/> 1–3 anos <input type="checkbox"/> 4–6 anos <input type="checkbox"/> > 6 anos
4. Nível de escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Pós-graduação

Escala de Likert (1 a 5)

Por favor, indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo, em que:

1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Neutro; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente.

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	A instituição possui políticas claras para resolução de conflitos interpessoais.					
2	Os líderes são capacitados para mediar conflitos de forma imparcial.					
3	Sinto-me à vontade para expressar minha opinião quando há desacordo com colegas.					
4	Os conflitos são tratados de forma construtiva, visando soluções ganha-ganha.					
5	A comunicação aberta reduz a frequência de mal-entendidos entre a equipa.					
6	A gestão de conflitos contribui para aumentar o nível de confiança entre os colaboradores.					
7	As reuniões de equipa incluem espaço para identificação e discussão de potenciais conflitos.					
8	A forma como se lida com conflitos melhora meu comprometimento com o trabalho.					
9	Há treinamento contínuo em técnicas de negociação e resolução de conflitos.					
10	A gestão de conflitos impacta positivamente o clima de cooperação na instituição.					
11	Sinto que minha satisfação no trabalho aumenta quando conflitos são solucionados rapidamente.					
12	A liderança incentiva feedbacks e discussões abertas para evitar escalonamento de conflitos.					
13	A resolução adequada de conflitos diminui o estresse no ambiente de trabalho.					
14	A percepção de justiça na resolução de conflitos fortalece meu sentimento de pertencimento à instituição.					
15	As práticas de gestão de conflitos contribuem para um clima organizacional positivo e produtivo.					

*Obrigado por dedicar seu tempo para colaborar com esta pesquisa. Seus dados são fundamentais para entender e aprimorar o clima organizacional do Instituto.*

# ANEXO

Anexo1: Organograma do ISPSN

