



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE**  
**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESÁRIAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**O PAPEL DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NA MEDIAÇÃO DE  
CONFLITOS LABORAIS DOS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO  
DO WAKU-KUNGO.**

**AUTOR:** António Nhangá Agostinho Lisboa

**Orientador:** Eliseu Chipaco, PhD

**HUAMBO, 2025**

# O PAPEL DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS LABORAIS DOS FUNCIONÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO DO WAKU-KUNGO.

António Nhaga Agostinho Lisboa -ISPSN<sup>1</sup>

## RESUMO

O Gestor de Recursos Humanos dentro de uma instituição, desempenha um papel integrador fundamental para mediar e gerir os conflitos, tendo uma capacidade de compreender as dinâmicas, tipos de conflitos e adoptar uma postura proactiva na sua gestão. Sendo assim, objectivou-se no presente estudo analisar o papel do Gestor de Recursos Humanos na mediação de conflitos laborais no que se refere à metodologia, trata-se de uma pesquisa bibliográfica realizada através de levantamentos de documentos, livros, monografias e com aplicação de um instrumento quantitativo de recolha de dados o questionário elaborado por nós, que na qual foram analisados e foi possível aprofundar o conhecimento no que diz respeito ao tema em causa. Em termos de resultados, revela-se de como é importante o papel do Gestor de Recursos Humanos na mediação dos conflitos dentro da organização. Tendo o acesso aos diferentes tipos de abordagem de conflitos, com base nas habilidades e competências, mantendo o profissionalismo, no qual exige um grande controle. Conclui-se que o papel do gestor é bastante importante visto que na mediação dos conflitos estabelece estratégias e trabalha com os funcionários, e com elo de ligação em resolver os conflitos de diferentes níveis organizacionais e diferentes departamentos, secções, influenciando os funcionários e colaboradores a trabalhar todos para o mesmo objectivo, bem ainda reforçando as estruturas, do pessoal, o estilo operacional, tático e estratégico, para que trabalhem com responsabilidades de forma integrada unida para garantir a eficiência da instituição e se viva a paz no progresso da mesma.

**Palavras-chave:** Mediação. Conflitos laborais. Gestor de recursos humano. Gestão de conflitos.

## ABSTRACT

The Human Resources Manager within an institution plays a fundamental integrating role in mediating and managing conflicts, having the ability to understand the dynamics, types of conflicts, and adopt a proactive stance in their management. Therefore, the objective of this study was to analyze the role of the Human Resources Manager in the mediation of labor conflicts regarding the methodology. Through dissertations and the application of a quantitative data collection instrument, the questionnaire developed by us was analyzed, allowing for a deeper understanding of the subject at hand. In terms of results, it shows how important the role of the Human Resources Manager is in mediating conflicts within the organization. Having access to different types of conflict approaches, based on skills and competencies, while maintaining professionalism, which requires a great deal of control. It is concluded that the role of the manager is quite important since in mediating conflicts they establish strategies and work with the employees, serving as a link in resolving conflicts at different organizational levels and across different departments. sections, influencing employees and collaborators to work together towards the same goal, as well as reinforcing the staff structures, the operational, tactical, and strategic style, so that they work with responsibilities in an integrated manner united to ensure the efficiency of the institution and to foster peace in its progress.

**Keywords:** Mediation. Labor disputes. Human resources manager. Conflict management.

---

<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

O presente estudo vem reforçar os diferentes conhecimentos sobre o papel do Gestor de Recursos Humanos na mediação de conflitos laborais propriamente o que acontece no dia a dia com os funcionários da Administração do Waku-Kungo. De acordo com (Ferreira et al., 2018), isso entende-se como um dos maiores desafios em administrar conflitos obrigando-lhe a desenvolver estratégias e conciliar os interesses individuais e organizacionais, sob sua responsabilidade a promoção de um bom clima, bem como a resolução de conflitos, para que os funcionários se sintam motivados e valorizados dentro da instituição.

Outro sim, o Gestor de Recursos Humanos é responsável em estabelecer critérios e desenvolver estratégias de gestão em mediar conflitos desde que estejam ligados aos interesses individuais e organizacionais, sob sua responsabilidade a promoção do bom clima, bem como a resolução de conflitos, para que assim os funcionários e colaboradores se sintam motivados e valorizados dentro da instituição (Feitosa, 2018).

A relevância desse estudo se dá devido alguns pontos negativos e positivos que um conflito pode gerar, dependendo da forma como ele é gerido. É pertinente, visto que, todas as organizações necessitam e devem gerir suas mediações de conflitos internos entre os funcionários envolvendo as relações de trabalho, que estão relacionados, seja eles na resistência às mudanças, interpessoais, choque nos objectivos, dada a execução das tarefas.

Justificasse a escolha do tema por apontar como a principal motivação o facto de que o gestor trabalha na Direcção de Recursos Humanos, lidando diariamente com conflitos. através da sua rotina laboral, observou-se a existência de vários focos de conflitos. A escolha deste, vai de acordo com diversas razões tal como; a pessoal, que algumas ou mesmo muitas vezes por ventura reduzirem com a prática de tarem em conflitos constante e descobri que sempre há conflito laboral acontecendo no local de trabalho, pois se espera a mediação do mesmo por parte do Gestor de Recursos Humanos, e sentirem-se cada vez mais perto um pelo outro. Razão académica, pelo cumprimento do termino de mais uma fase de formação de ensino universitário cumprindo com seminário de investigação. Até porque se baseando na ideia o autor Chiavenato (2017) os conflitos no ambiente de trabalho são inevitáveis, muitas vezes servem para fortalecer as instituições, como pode se olhar nos atritos entre

pontos de vista do qual podem surgir ideias inovadoras. Por outro lado, os conflitos que não são produtivos, se mal mediados podem gerar custos e perdas para a instituição.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos narra o percurso das abordagens, técnicas e processos utilizados para conduzir melhor um estudo científico ajudando a resolver problemas de aquisição objectiva do conhecimento de uma maneira sistemática, recorrendo na revisão bibliográfica, dada as literaturas publicadas. E na utilização do questionário para recolha de dados.

Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: De que forma o papel do Gestor de Recursos Humanos vai ajudar na mediação dos conflitos laborais na Administração do Waku-Kungo. Dessa forma, foi traçado as seguintes questões da pesquisa que guiou a construção do estudo da investigação: Como o gestor de Recursos humano desempenha o seu papel na mediação de conflitos laborais na organização? Quais são as estratégias utilizadas pelos gestores empresariais na gestão de conflitos? Como a cultura organizacional da Administração do Waku-Kungo influencia na resolução de conflitos laborais?

Levamos os seguintes objectivos que conduzirão e vai responder ao nosso estudo. Objectivo Geral: Analisar o Papel do Gestor de Recursos Humanos na Mediação de conflitos Laborais dos Funcionários da Administração do Waku-Kungo. Este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos: Verificar as principais literaturas que falam sobre a mediação de conflitos laborais ou organizacionais; verificar as principais causas dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho; descrever a percepção do gestor de recursos humanos em relação aos conflitos no ambiente organizacional.

Esta temática vai ser abordada na fundamentação teórica e definira os diferentes conceitos de conflitos laborais, tipos de conflitos, e o papel do gestor na mediação do mesmo, abordagem cientificamente aprovada, no seguimento deste estudo se destaca ainda a utilização de uma metodologia simples e adequada, se encontra aqui também a discussão dos resultados e apresentação deles, as referências bibliográficas consultadas onde muitas delas são de grande destaque no mundo a ciência.

Achando pertinente o estudo para se saber mais, vem a fundamentação teórica.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dada a convivência e dela nasceu a experiência que nos leva a acreditar que um dos benefícios associados à inclusão do papel do Gestor de Recursos Humanos na mediação ou resolução de conflitos, pois bem é que a solução é elaborada sempre pelas partes envolvidas

### 2.1 Conceitos: Gestão de Conflitos; conflitos laborais

Gestão de conflitos é um processo de identificar, analisar e resolver conflitos de forma construtiva e satisfatória. São situações em que há divergências de interesses, necessidades ou valores entre as partes envolvidas, e podem ocorrer em diversas maneiras, como também em diversos locais, tais como; no ambiente laboral, familiar ou mesmo na comunidade, entre outras (Reis, 2019).

Num entendimento antigo, o conflito era percebido negativamente que estava associado a situações desagradáveis e não deveriam ser admitidos nas organizações, eram vistos como uma deficiência da liderança por parte do Gestor de Recursos Humanos que não faz bem o seu papel, logo nesta nova era da globalização moderna essa visão de conflito foi separado a medida que foram dados novos pareceres a respeito do assunto pelos pesquisadores. Daí se pode conceituar que o conflito laboral está ligado ao desacordo, divergência, e controvérsia das pessoas com os diferentes objectivos e interesses pessoais que sempre produzem alguma espécie de discórdia, seja ela no forum laboral e é inerente a vida de cada individuo pois é parte inevitável da natureza humana. De acordo com Chiavenato, (2023). As pessoas nunca têm objectivos e interesses idênticos, daí vem a existência do conflito quando uma das partes seja individual ou em grupo tenta alcançar seus próprios objectivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca em atingir os objectivos, pois esta interferência pode ser activa, provocando obstáculos, bloqueios ou impedimento, já a passiva, quando se manifesta por meio da omissão ou da manutenção do status.

Dada a nossa narrativa descreveremos formas distintas de ver os tipos de conflitos que acontecem no âmbito laboral: sendo eles conflitos de tarefa que esta em discordância com relação ao conteúdo e aos objectivos do trabalho; o conflito de relacionamento que esta ligado a incompatibilidade nas relações interpessoais, por último o conflito de processos aquele que diverge sobre como o trabalho deve ser feito e realizado. Chiavenato (2017).

Ainda se pode olhar de outra maneira os tipos de conflitos isto segundo Chiavenato (2017), narra que há vários tipos de conflitos, o interno conhecido também como intrapessoal que envolve situações de ordem pessoal, o externo que envolve vários níveis interpessoal, intergrupar e o intra-organizacional. Logo estes últimos dizem respeito directamente a instituição em causa (Administração do Waku-Kungo) podendo ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

**Conflito percebido:** ocorre quando as partes percebem e compreendem o conflito existente, por que sentem que seus objectivos são diferentes dos objectivos dos outros e que existem oportunidades para interferência.

**Conflito experienciado:** aquele que provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. **Conflito manifestado:** quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência activa ou passiva por pelo menos uma das partes. É aberto, pois se manifesta sem dissimulação. (Chiavenato)

O conflito é inevitável, o gestor precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram. (Chiavenato, 2019, p.66).

## **2.2 Factores determinantes como causadores dos conflitos laborais dentro da organização**

Os conflitos nas organizações podem ser causados por diversos factores, nas divergências de opiniões, falta de comunicação, disputas por cargos e recursos, na competição por poder, diferenças culturais, entre outros. Robbins e Judge (2017) falam que conflitos organizacionais nasce quando há incompatibilidade entre os objectivos, interesses ou valores de diferentes indivíduos ou grupos dentro de uma organização. Essas diferenças podem ocorrer devido a perspectivas diferentes, metas conflitantes ou prioridades discrepantes.

Quanto nas pessoas parte das visões ou necessidades divergentes, os conflitos podem surgir, criando tensões e obstáculos para o bom funcionamento da organização. É importante reconhecer e gerenciar esses conflitos de maneira construtiva, buscando encontrar soluções que levem em consideração as várias perspectivas e interesses envolvidos, visando alcançar um equilíbrio e promover a colaboração entre as partes. Além disso, é importante destacar que os conflitos também podem ser causados por problemas externos à organização, como

mudanças no mundo, (do governo central, províncias, municipais e comunais), as crises, alterações na legislação, entre outros factores que podem afectar o ambiente laboral e gerar estresse entre os funcionários e colaboradores. Chiavenato, (2023).

### **O papel do Gestor de Recursos Humanos como mediador dos conflitos laborais**

Diversos autores apontam as estratégias que permitam o gestor na mediação dos conflitos que são vividos dentro e fora da instituição, estes variam de acordo com o grau de assertividade que tenta satisfazer os interesses da outra e o grau de cooperação, que tenta satisfazer os próprios interesses. Neste contexto, Robbins e Chiavenato (2019) apontam as seguintes estratégias para a administração dos conflitos:

Estilo de evitação: estratégia em que um dos pares procura fugir de um conflito ou tenta suprimi-lo; Thomas & Kilmann (1974). Estilo de acomodação: Estratégia caracterizada pela disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses dos outros antes dos seus; Chiavenato (2019).

Estilo competitivo: onde as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto na outra parte; (Robbins ).

Estilo de compromisso: Estratégia na qual as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar um conflito; Estilo de colaboração: Estratégia em que as partes conflitantes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos. (Chiavenato)

Desta forma, segundo o autor descreve que o conflito pode ser tanto construtivo quanto destrutivo, gerar resultado positivos e negativos. Pode ser positivo e construtivo quando desperta sentimentos de boa energia ao grupo, estimulam interesses em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas através de soluções criativas e inovadoras; estimula sentimentos de identidade, aumentando a coesão intergrupala, é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correcção para evitar problemas mais sérios. Robbins, (2010).

Na visão de Chiavenato (2019) o gestor deverá escolher uma estratégia apropriada para cada situação na mediação ou resolução dos conflitos existente no local de trabalho sendo os mesmos vistos da seguinte maneira: Deve-se recorrer à competição entre os funcionários: apenas quando for vital agir com rapidez e decisão, como em situações a redução de custos ou necessidade de disciplina – aspectos essenciais para organização. No

entanto, é sábio reconhecer que, em muitos casos, o comportamento não competitivo pode trazer vantagens importantes.

A acomodação: onde se perceber que está errado e para permitir que uma posição melhor seja ouvida, para aprender, e mostrar a racionalidade, nas questões importantes para os outros do que para ele mesmo e para satisfazê-lo garantindo a sua cooperação, para ganhar créditos sociais, quando a harmonia e a estabilidade forem especialmente importantes, para permitir que funcionários se desenvolvam aprendendo com os próprios erros.

O compromisso: quando as metas, apesar de serem importantes não justificam e nem interferem nas alternativas mais afirmativas, os oponentes com igual poder estão comprometidos com as metas mutuamente exclusivas, para obter acordos temporários com relação a assuntos e ideias complexas, para chegar a soluções rápidas sob pressão de prazos, e como também do último recurso, quando a colaboração ou a competição não estiverem funcionando. Silva (2023)

Tais aspectos estão relacionados a administração de conflitos, devem sempre fazer parte das estratégias de gestão de recursos humanos e serem alinhados com os da instituição, pois dessa forma, torna-se importante conhecer e ter ideia das condições antecedentes dos conflitos, seus processos e para administrá-los adequadamente. Os efeitos do conflito podem ser construtivos ou destrutivos, dependerá de como serão administrados por parte de quem vai mediar. Neto & dos Santos, (2024)

### **2.3 Técnicas e Funções na Mediações de Conflitos**

A mediação de conflitos é um processo de resolução de conflitos que tem como objectivo auxiliar as partes envolvidas a encontrarem uma solução para a disputa de forma pacífica e cooperativa, por meio da intervenção de um terceiro imparcial e capacitado, o mediador. De acordo com Folger e Bush (1996) citado por Arsénio (2020), a mediação de conflitos possui três principais objectivos:

Facilitar a comunicação e a compreensão entre as partes envolvidas; identificar e explorar opções de solução do conflito que atendam às necessidades e interesses de ambas as partes; promover o desenvolvimento de acordos duradouros e mutuamente satisfatórios. Essa mediação pode ser aplicada em diversos contextos, como nas organizações, nas escolas, nas famílias e nas comunidades. Ela é uma alternativa ao processo judicial, que muitas vezes

é mais demorado, oneroso e pode não atender às necessidades e interesses das partes envolvidas. Azevedo, (2019).

O papel do gestor de recursos humanos como mediador de conflitos laborais actua como um facilitador deste processo na comunicação e negociação entre as partes, a identificar suas necessidades interesses, e a explorar alternativas para a resolução do conflito. Um dos principais benefícios da mediação de conflitos é a possibilidade de se alcançar soluções mais criativas e personalizadas para as disputas, que considerem as necessidades e expectativas das partes envolvidas. Bandeira (2017).

Segundo os autores Martinelli, e Paula. (2020). A mediação de conflitos também pode ser uma alternativa interessante para as organizações, que muitas vezes enfrentam disputas entre funcionários, clientes, fornecedores e outros parceiros. Ao adoptar a mediação como técnica de resolução de conflitos, as organizações podem reduzir os custos e os riscos associados aos litígios judiciais, além de promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

De acordo Silva (2023). existem diversas técnicas de mediação de conflitos que podem ser utilizadas. Lembrado que a escolha da técnica mais adequada dependerá da natureza e das circunstâncias do conflito em causa isso de acordo com gestor de recursos humanos pois entre elas podemos assim descrever: técnicas de redução de conflitos; técnicas de estímulos de conflitos;

As funções gerenciais são actividades realizadas pelos gerentes para atingir os objectivos organizacionais deve-se incluir planeamento, organização, direcção e controle. Para nós um dos aspectos importante do papel do gestor de recursos humanos como mediador de conflitos é garantir que as soluções encontradas sejam justas e equitativas para as partes envolvidas, levando em consideração as políticas da Administração como também promover a coesão dos indivíduos na organização, de forma a agirem como uma equipa com o fim da concretização dos objectivos e salvaguardar a sua imagem de todos em detrimento de uma resolução eficaz do conflito Silva (2023).

### **3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Metodologia científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objectiva do conhecimento de uma maneira sistemática. Já o autor Flick, (2013, p.83), afirma que o termo método significa

literalmente caminho e os passos para atingir um determinado objectivo. Por conseguinte nós não fugimos a regra.

Partindo da fundamentação teórica baseando-se na literatura, teses, artigos científicos foi possível ter um enquadramento aprovado para que se possa caminhar o presente estudo, são apresentados ao longo desta componente pesquisa também os participantes, os métodos de recolha e análise de dados, como sendo técnica ou a parte material que fornecem operacionalidade ao método. Os participantes são funcionários da Administração do Waku Kungo e tendo como amostra corresponde a meta da população em estudo funcionário e cerca de 30 elementos.

Os autores Lakatos & Marconi (2016) descrevem que a variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto propriedade ou factor discernível em um objecto de estudo e passível de mensuração. Durante a pesquisa foram identificadas variáveis (dependentes e independentes), sendo: a negociação variável dependente; (humanos e materiais) - variável independente, Conflitos laborais.

Para a realização deste trabalho foram utilizadas técnicas de colecta de dados, entre estas: Pesquisa documental, está restrita a documentos, foram fornecidos pela instituição, constituindo o que se denomina de fontes primárias, depois a revisão bibliográfica é sustentada pela literatura especializada. A revisão bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde publicações em jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, até meios de comunicação orais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferencias que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. Lakatos e Marconi (2016, p. 182).

Tipos de pesquisa: quanto à forma de abordagem qualitativa e o seu estudo é de revisão bibliográfica o modelo de pesquisa de dados baseou-se na observação dada aplicação do questionário o estudo em causa, como um instrumento quantitativo de recolha teve dados utilizados nos sentidos da obtenção de determinados aspectos da realidade, onde não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar factos ou fenómenos que se desejam estudar. Flick, (2013).

## **Procedimentos e dificuldades encontradas**

Para a realização deste trabalho encontrou-se muitas dificuldades, primeiro por falta de tempo suficiente para as consultas bibliográficas nas bibliotecas provincial e do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, que como estudante pouco tempo disponível tem sido somente quando há um tempo livre porque nos dias de semana estamos a trabalhar e também respeitado como período de repouso para muitas instituições. Os momentos aproveitados para a pesquisa são os períodos normais de aulas e os manuais encontrados foram suficientes para o desenvolvimento considerado deste trabalho.

## **4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta fase vamos apresenta os dados analisados, com resultados recolhidos de 30 questionários aplicados, onde se procurou encontrar respostas para a problemática do estudo. O questionário elaborado é composto por questões de perguntas fechadas de medição do nível do impacto da motivação dos funcionários. No que respeita à caracterização demográfica obtiveram-se os seguintes resultados isto de a cordo a Lei nº 31/22 de 30

Tabela 1: Comporta o género dos participantes da pesquisa

<b>Géneros</b>	<b>Percentagem</b>
Masculino	90%
Feminino	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos participantes 90% dos funcionários são do género masculino, pois o outro género ta com feminino 10%. O que permite obter ideias diferentes, sobre o papel o Gestor de Recursos Humanos sobre os conflitos laborais e negociação, em algumas situações, que é percebido de maneira diferente tanto por masculino quanto por feminino.

Tabela 2: Revela as idades e percentagem dos participantes

Idade	Percentagem
25 a 35 anos	15%
De 36 a 45anos	65%
De 46 aos 50 Anos	20%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A amostra investigada registou um índice de 15% dos funcionários com a faixa entre 26 a 35 anos, constatamos ainda que maior parte da amostra 65% representa a idade dos 36 a 45 anos, e 20% tem até 55 anos.

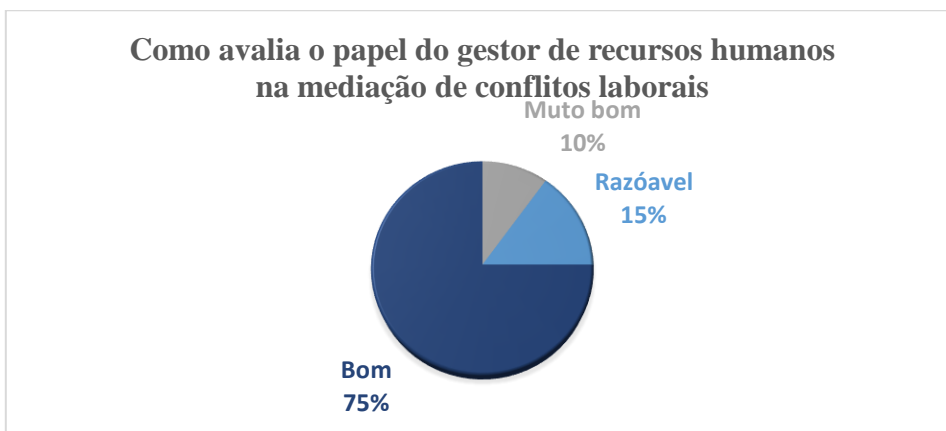
Gráfico nº 1- Habilitação escolar e funções



Fonte: Elaborado pelo autor-2025

De acordo gráfico nº 1 acima é possível visualizar, quanto à habilitação académica dos participantes, 20% são licenciados, 24%, possuem ensino médio completo 10,6 % estão a frequentar o ensino superior. Quando questionados se actualmente qual é função que ocupam muitos deles são chefe de secções, 23% outros são técnicos administrativos 15%, directores de gabinetes 3% e 10% são pessoais eventuais (colaboradores).

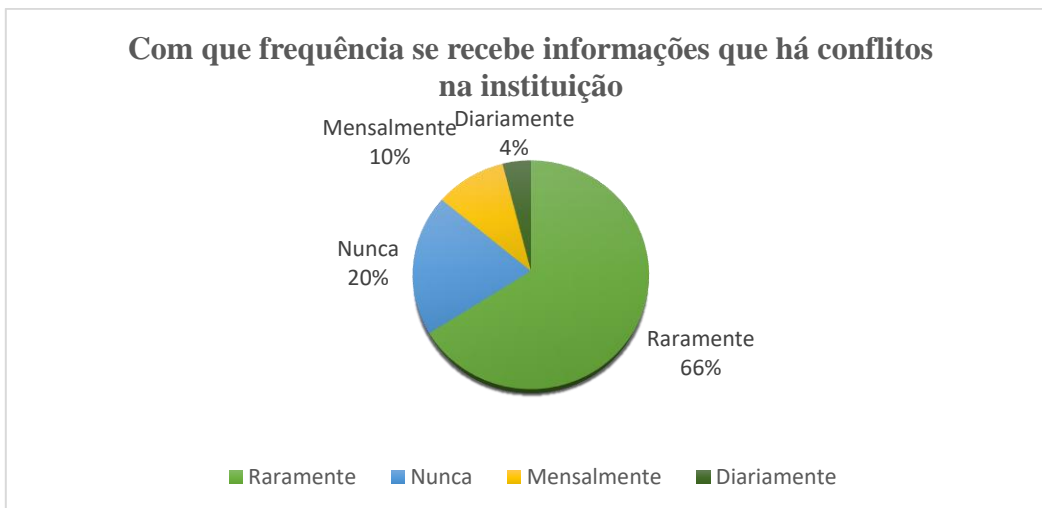
Gráfico nº 2- Avaliação do papel do Gestor de recursos Humanos



Fonte: Elaborado pelo autor-2025

Segundo os participantes de acordo o gráfico nº 2 avaliam o papel do Gestor de Recursos Humanos na Mediação de Conflitos Laborais com maior realce sendo bom com 75% porque o processo de mediação de conflitos é fundamental para a geração de uma solução adequada. 15% razoável visto que o gestor necessita seguir alguns princípios, dentre eles: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito. 10% muito bom dizendo que lidar com os conflitos, os gestores podem levar a cabo sempre esta a acção.

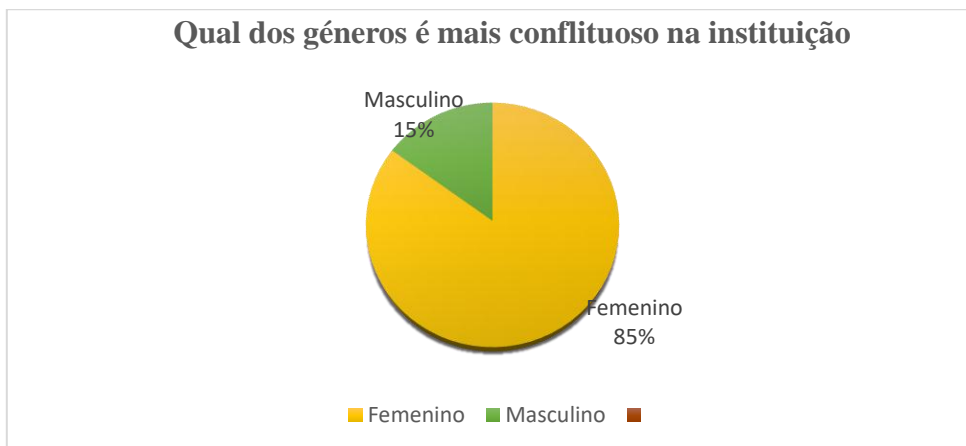
Gráfico nº 3- Frequência das informações



Fonte: Elaborado pelo autor-2025

Como se constata no gráfico nº3 as informações que se recebe há respeito da existência de conflitos na instituição grande parte apontaram que raramente acontece com 66%, tendo com 20% nunca tem recebido, 10% afirmaram que recebem mensalmente, já outros com 4% falaram que recebem diariamente a existência de conflito laborais acontecendo na administração.

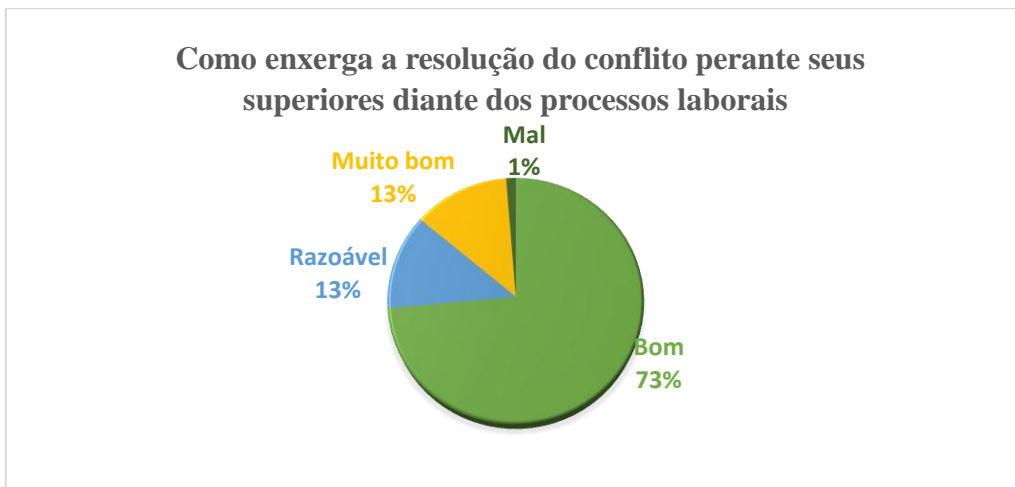
Gráfico nº 4- Qual dos géneros na instituição e mais conflituoso



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos participantes procuramos questionar dos géneros que é mais conflituoso na instituição, pois foi possível observarmos pontos de vistas diferentes onde maior parte dos participantes 85%, grande parte deles quem mais são conflituosas é feminino e o género masculino aparece apenas com 15% visto que a sua maneira de trabalho é mas vertical onde o foco principal e mesmo só trabalho e não procurar outras relações dentro da instituição.

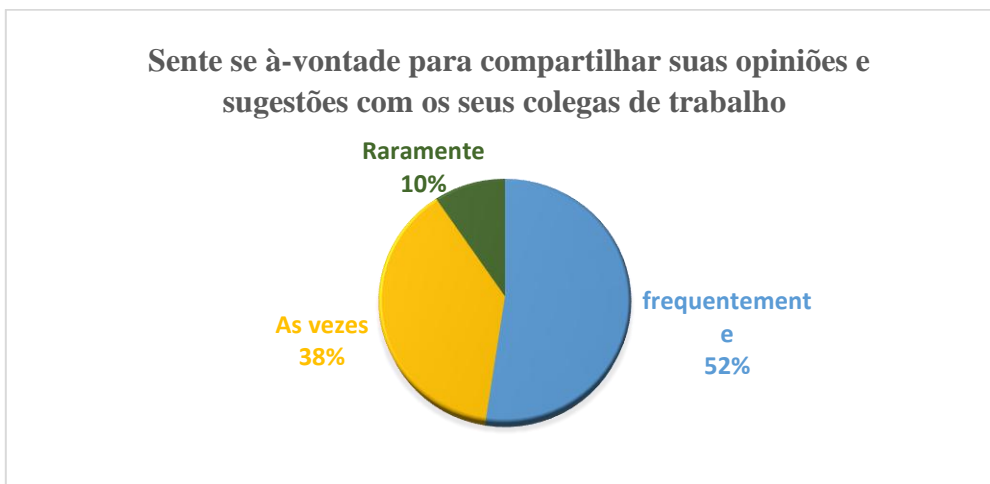
Gráfico nº 5- Como olha a resolução do conflito.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se por parte dos participantes que há vários pontos de vistas que olham a resolução de conflitos por parte dos líderes imediato que aplicam estratégia para que se solucionem 73% achando bom, 13% ficaram na mesma proporção aqueles que acharam ser razoável, e muito bom, logo os que acharam mal ficou acentuado com 1% apenas naquilo que é a resolução dos conflitos programando com um objectivo a ser a almejados.

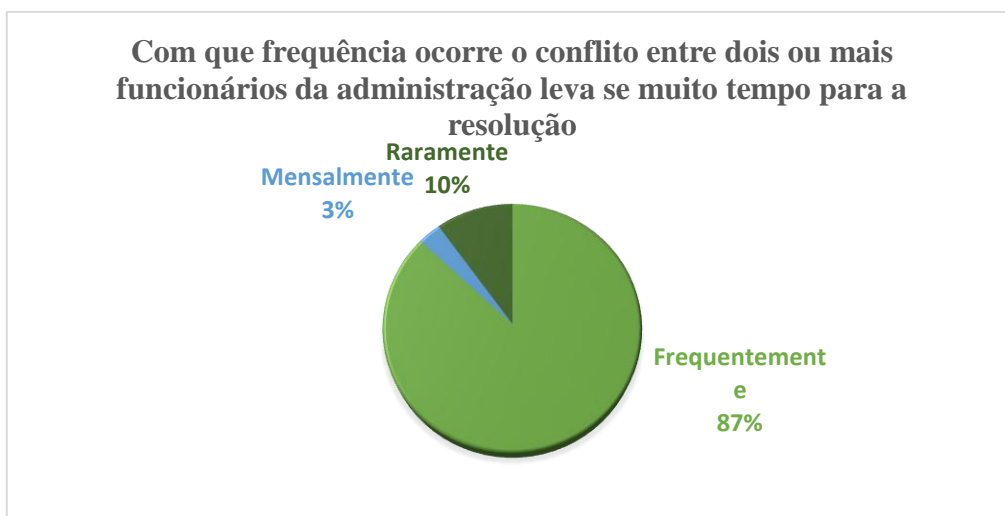
Gráfico nº 6- Partilha de opiniões e sugestões com colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por vez as discussões, no trabalho em grupo tem a possibilidade de expandir seus conhecimentos a respeito de determinado assunto, tratando sobre eles mesmo ou correlação ao trabalho, 52% dos participantes afirmaram que frequentemente se sentem à-vontade para compartilhar suas opiniões e sugestões com os seus colegas de trabalho porque em conjunto, procuram buscar alternativas criativas para a solução de problemas e fortalecer a habilidade do trabalho em equipa. Às vezes com 38% compartilharam suas opiniões e sugestões com os seus colegas de trabalho. Já outros 10% apontaram que raramente isso acontece porque cada um quer ser sempre superior.

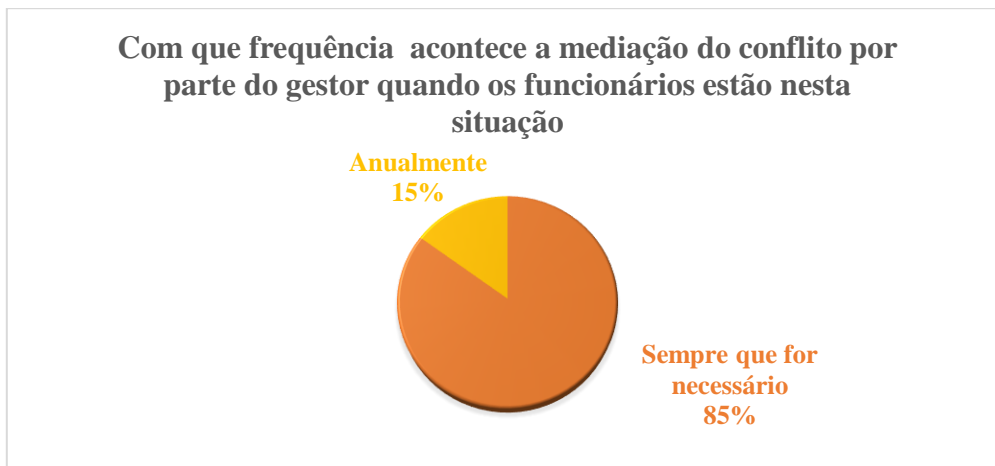
Gráfico nº 7- Frequência da ocorrência de conflito entre os funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor.

Um conflito pode ser considerado destrutivo, neste cenário, os colaboradores se sentem desmotivados e insatisfeitos daí nasceu a nossa questão em saber com que frequência ocorre o conflito entre dois ou mais funcionários da administração. Leva-se muito tempo para a resolução daí 87% responderam frequentemente acontece têm vivenciado com esta situação, isso partindo sempre do género feminino, 10% raramente tem ocorrido e 3% apontaram que ocorre anualmente.

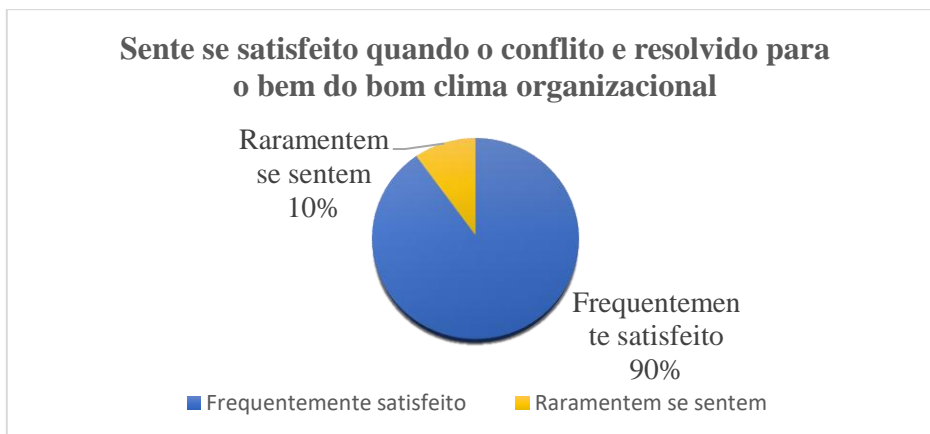
Gráfico nº 8- Frequência da mediação do conflito por parte do Gestor



Fonte: Elaborado pelo autor.

É de responsabilidade do gestor anotar com que frequência acontece o conflito na sua organização, saber quais são os motivos, em que nível na instituição acontece mais vezes, qual é a satisfação dos funcionários com o ambiente interno da organização, e ver qual é o relacionamento entre eles e com os seus superiores. De acordo aos participantes relatam que a frequência de conflitos é sempre resolvida na fase da mediação de como se vai resolver, onde muitos deles dizem que acontece sempre que for necessário, numa escala percentual de 85%, já o restante dos participantes com 15% apontam que anualmente isso acontece.

Gráfico nº 9- Satisfação do conflito



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os participantes da pesquisa, grande parte deles se sentem satisfeitos quando o conflito é resolvido para o bem do bom clima organizacional, 90% se frequentemente sentem satisfeitos até mesmo com esses pequenos detalhes que ajudam na tomada de decisão e na busca de solução viável para a resolução do conflito dentro da instituição, já outros decidiram permanecerem em dizer raramente sentem-se satisfeitos 10%.

#### **4.1- Discussão dos Resultados**

Após respostas coletadas através de questionário, obtivemos informações valiosas e resoluções que ajudaram na congregação solidas naquilo que se está a falar, assim, a gestão de conflitos é uma das responsabilidades do gabinete de Recursos Humanos que tem como garantia do bom funcionamento da instituição e a manutenção do próprio um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

No ponto de vista das relações humanas, no local de trabalho o conflito é considerado natural e inevitável em todas as organizações, o que nem sempre se refere a algo ruim. O que se pode entender que o conflito pode ter efeitos tanto positivos quanto negativos. Portanto, insiste na aceitação do conflito e na análise de sua existência. E assim o papel do gestor de recursos humanos deve focar-se em um gerenciamento efectivo dos conflitos, em vez de simplesmente suprimir ou eliminar os mesmos pautando sempre no processo de negociação para que o trabalho corra na sua plena confiança e com garantia de ver a evolução da instituição Feitosa (2018).

Em relação aos conflitos interpessoais, o mesmo procura ter conversas informais, pois entende que com intervenção ou mediação o conflito pode ser resolvido mais rapidamente. O gestor pontuou que se pode extrair vantagens dos conflitos, desde que ocorra uma intervenção eficaz que pode levar a um maior comprometimento da equipe, aprendizagens pessoais e maior empatia entre líder e liderados.

Devido às diversas naturezas que o conflito tem, é necessário que o gestor faça o seu papel como mediador fazendo sempre um diagnóstico do problema, a fim de identificar sua causa e os possíveis efeitos, e assim recorrer a ferramenta mais adequada para maximizar os efeitos positivos e minimizar os negativos, que possam ser gerados pelo conflito. Alguns desses conflitos são inevitáveis e inerentes a própria Administração, portanto, não podem ser

eliminados no seu todo, porém seus efeitos podem ser controlados por intermédio da medição feita a tempo certo.

Por isso o objectivo do gestor de recursos humanos como mediador de conflitos laborais dos funcionários não é o de criar uma organização homogénea, mas sim conseguir realizar um bom manejo das diferenças. Essas diferenças, quando manejadas de forma adequada, geram impactos positivos na produtividade, dada a necessidade de se gerir bem o conflito, pois assim torna-se possível usar as diferenças de habilidades, conhecimentos e interesses de forma proveitosa para a organização. Beck, (2019).

## **5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os autores Ademais, Lopes e Bentes (2023) apontam que a mediação de conflitos destaca se pela necessidade de reconstruir as conexões de comunicação com boas relações que seriam rompidas pelos litígios, facilitando o retorno das pessoas ao diálogo e restabelecendo as relações interrompidas pelo conflito legal. Ainda os mesmos explicam que há agora um interesse crescente pela mediação no território nacional, levando diversas organizações e entidades a disponibilizarem serviços de mediação por parte do gestor. Com isto, possibilitou com o mesmo ter uma visão do quanto os conflitos gerados no ambiente de trabalho podem prejudicar o bom desenvolver da instituição, e por parte dos funcionários e colaboradores quando encontram estes conflitos como uma constante para eles causa lhes frustração, sobre tudo quando não se chega a uma solução mútua.

Pois bem de acordo com os autores Drews e Griebeler. (2019), viu se que é importante destacar que, independentemente das técnicas, estratégias a ser utilizada, no processo da resolução dos conflitos, este caso o mediador que é aqui o gestor de recursos humanos deve ser imparciais e não pode favorecer nenhuma das partes envolvidas. Além disso, é essencial que as partes envolvidas estejam dispostas sempre a cooperar e chegar a uma solução solucionada.

A gestão de conflitos é um instrumento que colabora não só para a harmonia, mas também para o progresso da organização. Isso porque o conflito nasce da diversidade de ideias que, quando bem administradas, tendem a elevar a criatividade e as oportunidades de inovação na instituição. No entanto os gestores são responsáveis por encontrar soluções para conflitos e manter um ambiente de trabalho harmonioso.

Através do estudo feito foi possível ter acesso às diferentes modalidades de resolução de conflitos, identificando que cada um pode ser encarado de uma forma diferente, mas sempre de maneira respeitosa e digna, pensando no bem-estar pessoal dos funcionários e do ambiente de trabalho. Portanto, notou-se a partir da colheita e análise dos resultados que o gestor de recursos humanos e os funcionários como também os colaboradores , conseguem identificar as principais fontes de conflitos e agindo de forma eficaz na resolução dos mesmos, utilizando como principal meio o diálogo e a participação dos funcionários, que podem propor sugestões nas situações que são vivenciadas, assim não colocam em risco a qualidade da produtividade para o engrandecimento da administração do Waku-Kungo.

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arsénio D. (2021) *Gestão de Recursos Humanos: Desafios do século XXI*, 1ª Edição, Angola/ Luanda.

Berg, RC (2019). *Os conflitos nas organizações*.

Beck, G. (2019). *Conflito nas Organizações*. Centro Universitário Fevale. Novo Hamburgo

Bandeira, (2017) *Panorama da gestão de pessoas no sector público*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 11.

Chiavenato I, (2019). *Administração nos novos tempos*, 7 ed. Barueri, sp: Manole,

Chiavenato I. (2023). *Gestão de Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 11ª. Edição. Barueri, São Paulo

Drews, G. A.; e, Griebeler, M. (2019). *Estratégias de Gestão de pessoas*. Editora Unijuí,

Feitosa, S (2018). *Gerenciamento de conflitos organizacionais na perspectiva do corpo técnico-administrativo*. (Dissertação de Mestrado).

Fraga A. (2018). *Liderar e Negociar Conflitos – Transforme os conflitos numa cooperação através das negociações*. Guias Interactivos de Gestão. Mem Martins: Edições Cetop.

Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.

Garbelini, V. M. Penteadó. (2016). *Negociação e conflitos*. Curitiba.

Lei nº 31/22 de 30 de Agosto na Administração do Waco-Kungo Aborda aspectos relacionados á imparcialidade na administração Pública.

Lakatos e Marconi (2016), *métodos de pesquisa científica. O método de estudo universitário*. Mayamba Editora, Luanda. 4.ª Edição.

Martinelli, D.; e Ana P. (2020). *Negociações e solução de conflitos*. São Paulo. Editora Atlas S.A.

Silva, JA; RC (2023). *Gestão de conflitos pessoais, interpessoais e organizacionais: tipos, importância e estratégias de resolução*.

Neto J. L. Bentes e Dorinethe dos Santos (2024). Mediação e conciliação na justiça do trabalho: sim ao acordo e não aos direitos trabalhistas.

**O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor.**

## Anexos



**INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO SOL NASCENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Funcionário (a), o presente inquérito por-questionário é parte integrante do estudo a ser feito, na sequência para o relatório final de conclusão de curso, no curso de Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto acima referido, (ISPSN). Tem por objectivo colectarem informações acerca do papel do Gestor de Recursos Humanos na mediação de conflitos laborais nos funcionários da administração do Waku-Kungo.

Salientamos que os resultados serão tratados com confidencialidade e sigilo, não sendo necessário à sua identificação.

### **Perfil do Inquerido**

Habilitações académicas \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço \_\_\_\_\_ Género: Feminino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

### Questões a colocar:

1. Como avalia o papel do Gestor de Recursos Humanos na mediação de conflitos laborais? ( ) Muito bom - ( ) bom - ( ) Razoável - ( ) Mal - ( ) Muito mal
2. Com que frequência se recebe informações que há conflitos na instituição? Diariamente - ( ) Semanalmente - ( ) Mensalmente - ( ) Raramente - ( ) Nunca
3. Qual dos géneros é mais conflituoso na instituição? M \_ F\_
4. Como enxerga o empenho dos seus superiores na resolução do conflito diante dos processos laborais? ( ) Muito bom - ( ) bom - ( ) Razoável - ( ) Mal - ( ) Muito mal
5. Sente se à vontade para partilhar suas opiniões e sugestões com os seus colegas de trabalhos? ( ) Sempre - ( ) Frequentemente - ( ) Às vezes - ( ) Raramente - ( ) Não acontece.

6. Se há existência de conflito entre dois ou mais funcionários da administração que margem de tempo leva para a resolução? – 1 Frequentemente acontece - ( )- 3 Anualmente ( ); Raramente se resolve- ( )
7. Com que frequência acontece a mediação do conflito por parte do gestor?  
1-Sempre que for necessário ( ) 2 Frequentemente acontece; ( ) 3 Anualmente- 4 raramente acontece ( ).
8. Sente-se satisfeito quando o conflito é resolvido para o bem do clima organizacional?  
Frequentemente acontece - ( )- 3 Anualmente ( ); Raramente se resolve- ( )

Por favor, nos dê seu parecer sobre as principais causas dos conflitos e sugestão de resolução dos mesmos na Administração do Waku Kungo.

---

---