



ISSN: 2310-0036

Vol. 4 | Nº. 16 | Ano 2025

Gestão de Conflitos como ferramenta de Desenvolvimento Organizacional- Uma Análise na Perspectiva de Gestão de Mudanças

Conflict Management as a Tool for Organizational Development - An Analysis from the Perspective of Change Management

Simplicio Tiago Justo Felisberto

Universidade Católica de Moçambique

Stiago@ucm.ac.mz

Iordanilson Chirindza

Universidade Católica de Moçambique

ichirindza@ucm.ac.mz

Rasmim Mario

Universidade Católica de Moçambique

rkuquissince@ucm.ac.mz



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

RESUMO

O conflito está sempre presente no quotidiano das pessoas e organizações, tornando-se um fenómeno inevitável que quando ignorada e não sendo tomadas as devidas medidas necessárias para contenção, podem custar caro as pessoas e organizações. Aliado a este facto, vive-se actualmente, um cenário competitivo, instável, e de rápidas mudanças, exigindo-se das organizações flexibilidade, criatividade e inovação por forma a responder a essas demandas. As organizações nesta senda, precisam se focalizar em gerir mudanças, o ambiente conflituoso na empresa e estimular ambientes que incentivam as pessoas a cooperação, criatividade e inovação de modo a conquistar a melhoria dos seus produtos e serviços visando sobreviver e conquistar vantagens competitivas. Assim, o presente artigo de cunho teórico embasada numa revisão da literatura na área de Gestão de Recursos Humanos, apresenta uma reflexão teórica, sobre os conceitos e abordagens relacionados a gestão de conflitos e sua relação com o desenvolvimento organizacional. A justificativa do desenvolvimento do presente estudo prende-se na tentativa de compreender a influência da gestão de conflitos no processo de desenvolvimento organizacional. Ao final, constatou-se que, a gestão de conflitos quando aplicada numa perspectiva visando garantir mudanças contínuas e necessárias, seguindo o conceito de DO produz efeitos positivos sobre a eficácia organizacional, pois, permite com que a organização explore dos seus participantes a criatividade e inovação e eliminado a estagnação e proporcionando um insumo necessários as organizações que pretendem evoluir e se adaptar as rápidas imposições do meio ambiente. Por um outro lado, revela-se que a gestão de conflitos não somente configura-se como desejável, mas também tendem a tornar-se um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar no mercado. Outrossim, esta exerce um papel chave na melhoria do desempenho da organização a medida em que focaliza a melhoria do desempenho e mudança contínua.

Palavras-chave: conflito, mudança, Desenvolvimento organizacional.

Abstract

Conflict is ever-present in the daily lives of people and organizations, becoming an inevitable phenomenon that, when ignored and without the necessary measures taken for containment, can be costly for individuals and organizations. In addition to this fact, we are currently experiencing a competitive, unstable environment with rapid changes, requiring organizations to be flexible, creative, and innovative in order to respond to the demands.

Organizations, in this vein, need to focus on managing change, the conflicting environment within the company, and fostering environments that encourage cooperation, creativity, and innovation in order to improve their products and services aimed at surviving and gaining competitive advantages. Thus, this theoretical article, based on a literature review in the field of Human Resource Management, presents a theoretical reflection on the concepts and approaches related to conflict management and its relationship with organizational development. The justification for the development of this study lies in the attempt to understand the influence of conflict management on the process of organizational development. In the end, it was found that conflict management, when applied from a perspective aimed at ensuring continuous and necessary changes, following the concept of OD, produces positive effects on organizational effectiveness, as it allows the organization to tap into the creativity and innovation of its participants, eliminating stagnation and providing the necessary input for organizations that aim to evolve and adapt to the rapid demands of the environment. On the other hand, it is revealed that conflict management not only proves to be desirable, but also tends to become imperative for organizations that wish to survive and thrive in the market.

Keywords: conflict, change, organizational development.

Introdução

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constantes mudanças. De tal forma que, a única coisa que não muda é a própria mudança, sendo ela inevitável. Na maior parte dos casos está tem sido a responsável por inúmeros conflitos no contexto organizacional e, associadas a outras causas de várias ordens como a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais. Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. Até pouco tempo prevalecia uma visão negativista do conflito no contexto organizacional onde a ausência de conflitos era encarada como sinal de bom ambiente de trabalho e para as organizações um sinal de competência e bom desempenho. Pois, a existência de conflitos considerava-se disfuncional, e péssimo para a produtividade organizacional. Entretanto, essa forma de enxergar e lidar com os conflitos tem vindo a degradar-se uma vez que, o conflito é inevitável e até certo ponto benéfico para as organizações, por permitir a criatividade, a inovação, a atenção aos problemas e acima de tudo, por representar uma força propulsoras as mudanças. Nesta senda, a gestão de conflitos denota-se uma prática que permite atenuar os efeitos negativos do conflito e, naturalmente, tirar proveito dos aspetos positivos dos conflitos e propiciar a implementação de mudanças essenciais as organizações, contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento. Nesse contexto, percebe-se que os conflitos não são necessariamente negativos. Porém, a maneira como a organização aborda os conflitos pode gerar reacções negativas. Nesta senda, na presente comunicação objectiva-se debruçar sobre a gestão de conflitos laborais como uma ferramenta de mudanças necessárias que permitira a organização melhorar constantemente. A presente estudo surge com o objectivo principal de compreender o papel da gestão de conflitos nos processos de desenvolvimento organizacional. Em termos estruturais, primeiro discute-se conceitos relacionados a noção do conflito e gestão do conflito, de seguida conceitos e abordagens relacionadas ao desenvolvimento organizacional e por último, a relação entre gestão de conflitos e os processos de desenvolvimento organizacional.

Gestão de conflitos

O primeiro passo para melhor gerir situações de conflito é entender o seu conceito. Várias são as definições apresentadas pelos autores na literatura em relação ao que se entenda ou se defina por conflito, não são essência, todos são consensuais e deixam ficar de maneira implícita e m suas definições que ao relatar que o conflito é um processo interactivo manifestado em incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro de ou entre entidades sociais (Robins, 2010; Atalho, 2016, Fioreli, 2009, Almeida, 2009, Chiavenato, 2014).

De um modo provocativo, revela-se que há conflitos com relação ao papel dos conflitos nos grupos e nas organizações. Nesta senda destacam-se duas correntes opostas na literatura uma visão tradicional e a perspectiva interacionista. A visão tradicional dizia que o conflito é ruim e deve ser evitado por ser disfuncional, resultante de falhas na comunicação, falta de abertura e da confiança entre as pessoas e do fracasso dos gestores em atender as necessidades dos colaboradores. A principal actuação da gestão nessa época consistia em prestar atenção aos

mesmo, entender as causas e corrigi-los. Nesta perspectiva o conflito devia ser evitado porque cria instabilidade no ambiente organizacional (Robbins, 2015).

Em oposição, os defensores da corrente interacionista, revelam que geralmente, um ambiente organizacional, harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo esta na iminência de tornar-se estático e insensível as mudanças e inovação. Para esta corrente o viável não evitar o conflito e nem sempre este é disfuncional, podendo ser funcional a medida em que permitirá a organização ter um ambiente criativo, pelo que incentiva-se o estímulo de um nível mínimo de conflitos como sendo necessários ao crescimento e evolução da organização (Robbins, 2014).

Indo mais além, revela-se que a visão interacionista não propõe que todos conflitos sejam bons, sendo necessariamente alguns conflitos funcionais e os outros disfuncionais. Para aferir se um conflito é funcional ou não despenderá do tipo de conflito que se trata. Robbins (2014) apresenta três tipos de conflitos olhando para o lado organizacional: de tarefa, de processo e de relacionamento. Os conflitos de tarefa estão relacionados ao conteúdo e aos objectivos de trabalho, ao passo que, os conflitos de processo estão relacionados com as divergências sobre como o trabalho deve ser realizado. E por último, os conflitos de relacionamentos se refere as relações interpessoais, os conflitos nesta categoria derivam das incompatibilidades nas relações interpessoais. Na maioria dos casos, os conflitos de relacionamentos são disfuncionais, isso não implica necessariamente dizer que, os outros tipos de conflitos não sejam disfuncionais, podem ser disfuncionais dependendo do contexto e da forma como são abordadas ou gerenciadas.

O processo do conflito

O conflito pode ser encarado como um processo, pois esta tem início, meio e fim, ou seja, tem suas origens e desenvolve-se com o desfaçar do tempo. Na Visão de Robbins (2014) desenvolve-se em cinco estágios nomeadamente: a oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, interações, comportamento e consequências.

I. Oposição potencial ou Incompatibilidade

O primeiro passo do processo do conflito e o surgimento de condições que criam oportunidades para que ele se forme. Três categorias gerais são descritas como sendo as fontes ou causas do conflito nomeadamente a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais como a personalidade (Robbins, 2014). Além destas causas, Chiavenato (2014) existem três condições que antecedem os conflitos nomeadamente: a diferenciação, recursos compartilhados e limitados e a interdependência de actividades.

Na diferenciação revela-se que cada grupo desenvolve maneiras diferentes de pensar, tem sua própria linguagem, modo de trabalhar em equipe e objectivos e interesses diferentes, o que pode resultar má percepção de objectivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis podendo desencadear conflitos. Outra causa envolve os recursos que são geralmente escassos.

Se um grupo pretende aumentar a sua quantidade de recursos, outro grupo terá de perder ou uma parcela dos seus, contribuindo para a percepção de que alguns grupos têm objectivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis podendo criar divergências e atritos. E por último, a interdependência causa também conflitos, de alguma maneira mesmo que levemente.

Quando os grupos são altamente interdependentes, há uma oportunidade para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais (Chiavenato, 2014).

II. Cognição e personalização

Se algumas das causas apontadas anteriormente, e acima de tudo quando uma ou mais partes envolvidas estão conscientes da existência dos conflitos, emerge o conflito. A incompatibilidade ou a oposição materializa-se nesse estágio. Neste sentido, o conflito tem de estar no nível percebido, porém o facto de as partes perceberem a existência do conflito não significa que será personalizado, e não conduzir seriamente a um conflito sério entre ambas partes (Robbins, 2014).

É o nível do conflito sentido que faz as pessoas se envolverem emocionalmente, e as partes exprimirem, tensão, hostilidade, ansiedade. No entanto, os sentimentos é que vão definir os rumos do conflito e a sua potencialidade de se desenvolver ao longo do tempo. Em suma, para que o conflito na verdade se forme é necessário seja da consciência das partes e ambos se envolvam seriamente e emocionalmente com o mesmo originando, hostilidade, ansiedade, tensão e frustração.

III. Definição de estratégias de resolução de conflitos (interações)

Consiste na escolha de uma estratégia para resolver o conflito entre as partes. As estratégias variam de individuo para individuo por inúmeras razões, a natureza da situação e a tendência individual par determinada estratégia. Das mais variadas estratégias que podem ser usadas destacam-se a acomodação, competição, colaboração, evitamento e compromisso, como esta descrito no quadro abaixo.

Tabela 1: Estratégias de Resolução de Conflitos

Estratégias	Características
Evitamento	Caracteriza-se por atitudes como fuga, ignorar, eximir-se ou suprimi-lo.
Competição	Estratégia que busca a satisfação própria dos interesses em detrimento do impacto sobre a outra parte.
Colaboração	Na colaboração, caracteriza-se por atitudes de cooperação de ambas partes visando satisfazer mutos interesses
Acomodação	Atitude que visa satisfazer os interesses da outra parte de modo a manter a relação, isto é apaziguar.
Compromisso	Nesta atitude não há nem vencedor e nem vencidos, havendo vontade de aceitar uma solução que promova a satisfação parcial das preocupações das ambas partes.

Adaptado pelo autor (2020). Fonte: Robbins (2014)

IV. Comportamento

É neste estágio que os conflitos se tornam visíveis. inclui as declarações, as acções e as reacções das partes envolvidas no conflito (Robbins, 2014).

V. Consequências do conflito

A reacção entre as partes de um conflito resulta em consequências, podendo ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo ou disfuncionais quando atrapalham o seu desempenho. Os conflitos são construtivos quando aumentam a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para o arejar os problemas e liberar as tensões, e fomentam um ambiente de auto-avaliação e de mudança (Robbins, 2014; Chiavenato, 2015).

Em sentido contrário, a oposição fora de controle leva ao descontentamento; que age para a dissolução dos laços comuns; que, por sua vez, acaba causando a destruição do grupo. Além do mais o conflito cria um descompasso na comunicação, a redução da coesão do grupo e a subordinação das metas do grupo às prioridades das lutas entre seus componentes. Em situações extremas, o conflito pode paralisar o grupo e até ameaçar potencialmente sua sobrevivência (Robbins, 2014; Chiavenato, 2015, Skiou et al, 2009)

Como gerir o conflito

Os conflitos existem numa organização, cabendo ao gestor encontrar maneiras adequadas para promover mudanças significativas, entretanto, essas mudanças devem ser acompanhadas de diálogos, conhecimento e meios alternativos que contribuam para essas mudanças. A conduta do gestor influencia no clima existente entre os colaboradores, e para um reflexo positivo, é necessário que este construa um ambiente onde exista confiança, sinceridade e divisão de responsabilidades. A raiva dentro da empresa pode crescer ou destruir sua eficácia. O sucesso da conduta dependerá de como o gestor controlará a crescente deste sentimento.

Quando se estiver a administrar um conflito, é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão se investiguem os factos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

Os autores são consensuais ao realçar que a maneira pelo qual um conflito é resolvido influencia os resultados construtivos. Nesta senda a Gestão de conflitos é a aplicação de um conjunto de estratégias capazes de identifica-lo, compreende-lo, interpreta-lo e utiliza-lo para benefício das organizações (Fiorelli, 2004; Skiou et al, 2009).

De acordo com Chiavenato (2014) "gestão de conflitos significa gestão das divergências" (p 280). No entanto, subtemde esforços e acções que visam gerir as impartibilidades. Porém, tal como descreve Urry, Brett e Goldberg (2009) a gestão de conflitos não se limita em mediar as divergências pressupõe também, a transformação de duas posições contrárias numa solução única. Portanto parece, consensual que a finalidade da gestão de conflitos é necessariamente encontrar uma solução que propiciara benefícios as partes envolvidas e para a organização.

Abordagens de Gestão de Conflitos

Na literatura existem vários modelos e múltiplas abordagens de gestão de conflitos. Nesta senda destacam-se aqui, as abordagens apresentadas por Chiavenato (2014) e Urry e Goldenberg (2009). Na primeira abordagem Chiavenato (2014) apresenta três modelos quanto à administração de conflitos nomeadamente: abordagem estrutural, de processos e mista.

A primeira abordagem baseia-se no facto de que o conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados, escassos e de interdependência. Esta abordagem busca minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objectivos que possam ser partilhados por eles. Busca flexibilizar os recursos escassos e reduzir a interdependência através de reagrupamentos e rotação de cargos (Chiavenato, 2014).

Já na abordagem de processo, a gestão do conflito passa por uma intervenção no episódio do conflito por meio de uma sequência de etapas. A primeira é desactivação do conflito que ocorre quando uma parte reage cooperativamente, em vez de agressivamente. Factor que faz com que proporcione idêntica reacção cooperativa em outra parte. A segunda etapa é a reunião de confrontação entre partes face a face buscando fazer com que estes exteriorizem as emoções, discutam e identifiquem as áreas do conflito e localizar solução do tipo ganha/ganha antes de qualquer solução precipitada (Chiavenato, 2014).

A última etapa é a colaboração depois de ultrapassada a oportunidade de desactivação e de reunião de confrontação. Na colaboração, as partes trabalham juntas para solucionar problemas, identificar soluções do tipo ganha/ganha ou soluções integrativas capazes de conjugar os objectivos de ambas as partes (Chiavenato, 2014).

A abordagem mista é a última das abordagens, mas é a que procura administrar o conflito tanto com aspectos estruturais como processuais. A primeira maneira mista é influenciar o processo de conflito por meios estruturais, como a adopção de regras para solução de conflitos. A segunda maneira mista é criar (terceiras partes) dentro da empresa de modo que estejam disponíveis a qualquer momento para ajudar na solução do tipo ganha/ganha dos conflitos que surgem (Chiavenato, 2014).

Já Urry e Goldberg (2009) apresentem três maneiras diferentes do Chiavenato (2014) de administrar os conflitos organizacionais nomeadamente: a conciliação dos interesses, determinação de quem tem razão e determinação de quem tem poder. A primeira abordagem consiste em resolver os conflitos por meio da conciliação de interesses das partes em conflito com recurso a ferramentas como a negociação, a conciliação e mediação como instrumentos de auxílio na tentativa de conciliar os interesses em choque. Esta na visão dos autores representa uma via mais eficaz e menos dispendiosa da gestão dos conflitos.

A segunda forma de resolver conflitos consiste no auxílio de recursos, como normas, direitos e leis como forma de determinar quem tem razão como solução de um conflito. Em certos casos, revela-se ineficaz porque nem sempre as leis são claras e objectiva, muitas vezes contraditórias o que pode acabar em certos casos agravar o conflito. Muitas vezes recorre-se a arbitragem e

seus custos económicos tem sido relativamente alto quando equiparados com as outras formas de resolução de conflitos (Urry & Goldberg, 2009).

E por último, a abordagem do uso do poder como forma de resolver os conflitos. Está abordagem consiste no uso do poder para resolver um determinado conflito. Geralmente, utilizam-se negociações não colaborativas e impositivas no sentido de coagir por meio do poder a outra parte aceitar a uma dada solução para os interesses em jogo (Urry & Goldberg, 2009).

Desenvolvimento Organizacional

Ciente da inevitabilidade das mudanças que ocorrem tanto no meio exterior tanto quanto ao ambiente interno das organizações, são chamadas a envidar esforços no sentido de se adaptar as mesmas. Algumas mudanças ocorrem por força maior e outras são antecipadas ou planeada. Nesta logica, Chiavenato (2009) realça que, o conceito desenvolvimento organizacional, nesta senda é aplicado na segunda perspectiva, quando a mudança é intencional.

Já Robbins (2014) vai mais além ao frisar que, Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma colecção de métodos de mudanças que visam manter a eficácia organizacional e o bem-estar do empregado. Em sua perspectiva, o DO valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos colaborativos e participativos e um espírito investigativo. Este processo apoia-se em certos valores como o respeito pelas pessoas; confiança e apoio estimulando um clima favorável, agradável, de abertura e confiança; equalização do poder garantindo o controlo sobre a hierarquia e confrontação onde os problemas são confrontados abertamente e não ignorados.

O desenvolvimento organizacional assume os seguintes pressupostos básicos: organização, cultura organizacional e mudança organizacional. O DO baseiam no conceito behaviorista de organização, visualizam a organização como um sistema orgânico e aberto que o actua em determinado ambiente cujo sua existência e sobrevivência depende da maneira como ela se relaciona com esse meio (Chiavenato, 2014).

Outro elemento envolve a cultura organizacional. Na perspectiva do DO a melhor forma a de implementar mudanças nas organizações passa necessariamente, por mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. A cultura organizacional espelha as crenças, expectativas e valores de uma organização. No entanto, esses aspectos devem ser continuamente analisados e observados e interpretados, pois, a cultura organizacional influencia o clima e a eficácia organizacional (Chiavenato, 2014).

Um outro aspecto chave concernente ao DO envolve a mudança organizacional. O DO é uma forma de resposta as mudanças que muitas das vezes rápidas, instáveis associadas aos factores internos e externos a organização impelindo que estas possam se adaptar as mesmas de modo que posso sobreviver no mercado. As mudanças podem ser a nível das estruturas, da tecnologia e nos produtos e serviços. Essas mudanças não corem isoladamente, mas sistematicamente, umas afectando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador (Chiavenato, 2014).

Objectivos do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Chiavenato (2015) apresenta os seguintes principais objectivos do DO:

- ✓ Aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros organizacionais;
- ✓ Aumentar a confrontação dos problemas organizacionais dentro dos grupos e entre grupos e entre grupos e não varrer para debaixo do tapete;
- ✓ Criar um ambiente no qual a autoridade designada pelo papel seja aumentada pela autoridade baseada no conhecimento e habilidade social;
- ✓ Incrementar a abertura das comunicações laterais, verticais e diagonais;
- ✓ Incrementar o nível de entusiasmo e satisfação pessoal na organização;
- ✓ Procurar soluções sinérgicas dos problemas;
- ✓ Incrementar o nível de responsabilidade individual e de responsabilidade grupal no planeamento e implementação.

Processo do Desenvolvimento Organizacional (DO)

O processo de desenvolvimento organizacional consiste em quatro etapas a saber: colheita e análise de dados, diagnóstico organizacional, acção de intervenção e avaliação. A primeira etapa consiste na determinação de dados necessários e de métodos utilizados para a sua colheita dentro da organização. Inclui técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre os seus elementos ou subsistemas e as maneiras para identificar problemas e assuntos importantes (Chiavenato, 2014).

Após a análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico, procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objectivos. A fase de intervenção é a fase planejada do processo de DO. Nesta fase selecciona-se a intervenção mais apropriada para solucionar um problema particular organizacional. A avaliação, é a etapa que fecha o processo que funciona como um circuito fechado (Chiavenato, 2015).

Características do Desenvolvimento Organizacional (DO)

O Desenvolvimento Organizacional apresenta as seguintes características na sua definição: Focalização sobre a organização- as mudanças abrangem toda organização. Agente de mudança DO utiliza um ou mais agentes de mudança que desempenha o papel de estimular e coordenar a mudança dentro de um grupo ou dentro da organização. Solução de problemas- o DO enfatiza solução de problemas e não apenas discute teoricamente. Aprendizagem experiencial os participantes aprendem pela experiência como resolver problemas com os que se defrontam no trabalho.

Técnicas de DO

Existem várias técnicas utilizadas para fazer intervenções na organização nomeadamente: o treinamento de sensibilidade, a análise transaccional, consultoria de procedimentos, reuniões de confrontação e retroacção de dados que podem ser visualizadas na tabela abaixo (Chiavenato, 2014).

Tabela 2: Técnicas de Desenvolvimento Organizacional

Técnicas de DO	Características
Treinamento de Sensibilidade	Técnica mais antiga do desenvolvimento organizacional. tem por objectivo tornar o relacionamento interpessoal mais fácil, ou seja, fazer com que aumente a sensibilidade e a habilidade dos indivíduos quando forem lidar com outras pessoas.
Análise Transaccional	Técnica usada para duas ou três pessoas visando detectar o problema da relação entre as pessoas com o objectivo de reduzir os hábitos que venham destruir a comunicação que existiu entre os indivíduos.
Consultoria de procedimentos	É uma técnica coordenada pelo consultor para auxiliar as relações de trabalho, o desenvolvimento e as habilidades de solução de problemas incrementando as relações interpessoais.
Reuniões de confrontação	São feitas reuniões de confrontação entre os grupos para avaliar a saúde da organização onde eles discutirão os problemas, as causas e planejarão acções correctas. Essa reunião é feita depois de uma grande mudança organizacional como, por exemplo, a introdução de uma nova tecnologia na empresa.
Retroacção de dados	É realizado um levantamento de toda pesquisa feita pela organização como um todo, realizando dados de atitudes e um relato sistémico dos resultados aos membros da organização, ou seja, um feedback.

Adaptado de Chiavenato (2015)

Gestão de conflitos e Desenvolvimento Organizacional

Não sobram dúvidas que o conflito não é necessariamente disfuncional, em muitas vezes é funcional e positivo, mas que, entretanto, para que este seja realmente funcional depende da forma como este é administrado no contexto organizacional. O conflito influencia na adaptação, crescimento e a estabilidade das organizações (Moreira & Cunha, 2007).

O conflito é o catalisador da mudança e sem ela as organizações não sobrevivem. A mudança não surge do nada, não raras vezes é o conflito que está na sua origem. Se a empresa não adaptar os seus produtos e serviços ao ambiente, sempre em modificação técnica e tecnológica, correm o risco de estagnarem e até falirem (Moreira & Cunha, 2007).

Muitas vezes, mudanças que são implementadas são frutos de problemas organizacionais. Na maior parte dos problemas organizacionais são causados por conflitos, e que por consequência, esses conflitos despertam atenção aos mesmos, constituindo assim, uma fonte de mudança.

Portanto, a gestão eficaz deste conflito permite entender a natureza dos conflitos e avaliar que benefícios em termos de mudanças este conflito proporciona a organização (Chiavenato, 2015; Fiorelli et al, 2009).

No entanto, uma vez que, o Desenvolvimento organizacional (DO) incide em mudanças planeadas e focaliza, o crescimento humano e organizacional, bem como um clima organizacional benéfico para as organizações e as pessoas que nelas trabalham, e considerando que maior parte dos problemas que podem resultar em disfunções, comprometendo o funcionamento, o clima organizacional, o crescimento deriva necessariamente de divergências entre indivíduos e grupos na organização.

Não restam dúvidas de que a gestão de conflitos se revela uma técnica se não ferramenta capaz de suprimir com eficácia os problemas organizacionais, permitindo com que a organização possa detectar divergências e identificar problemas que podem ser melhorados e a explorar o máximo da inovação e criatividade, ou soluções que são apresentadas pelas partes em conflito, necessariamente quando estes conflitos resultarem mais de aspecto tarefa e processo. No entanto, a gestão de conflitos é uma forma que permitira detectar mudanças (Chiavenato, 2015).

Nesta senda, as técnicas de desenvolvimento organizacional não se devem limitar em fornecer ferramentas as pessoas nas organizações para que possam melhor se relacionar, e naturalmente resolver os problemas internos, devendo esta transcender desta dimensão para uma intenção mais acurada a mediada em que vai valorizar a gestão de conflitos como uma técnica ou método essencial para o desenvolvimento organizacional (Chiavenato, 2015).

No entanto, revela-se que os conflitos são essenciais às organizações, pois representa uma fonte de inovação, mudança e criatividade. Um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático, sem responder à necessidade de mudança e inovação (Robbins, 2014).

Portanto, os conflitos são construtivos quando exercem o poder de melhoria, estimulam a criatividade e as inovações, encorajam os envolvidos a buscarem novos métodos e fornecem meios de manifestações construtivas essenciais, desafiando o status quo. A falta de conflito em uma organização significa acomodação, paralisação e indolência, pois, o conflito é a existência de pontos de vistas diferentes, visões divergentes e interesses desiguais que por razões normais se colidem, contudo não há compatibilidade, por isso onde há conflitos existe dinamismo de forças que se colidem (Ruco, 2016).

Para tal é fundamental que os gestores detenham habilidades negociais, e sejam capazes de delinear soluções inovadoras para os conflitos no contexto organizacional. Por um outro lado, sejam capazes de definir estratégias adequadas para resolução de conflitos de várias ordens no ambiente organizacional, revelando-se assim, a gestão de um conflito um contributo ao desenvolvimento organizacional por meio das mudanças delas advindas (Moreira & Cunha, 2007).

Aspectos Metodológicos

Em termos metodológicos o presente artigo, pautou-se por uma abordagem qualitativa, como alicerça Marconi e Lakatos (2012) cuja finalidade é interpretar e analisar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Adoptando assim, uma abordagem bibliográfica fundamentada com obras, documentos e artigos já elaborados e publicados, e as mesmas informações são bastante pertinentes, e ainda oferecem meios para definir, resolver, não somente problemas conhecidos, mas também, explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente, assim como salientam Marconi e Lakatos (2012).

Conclusão

As mudanças actuais implicam a busca pela flexibilidade e agilidade o que trona imperativo para as organizações a adopção de medidas necessárias visando otimizar o seu desempenho e naturalmente, se adaptar as interpeles do meio envolventes. A construção de um sistema de gestão de conflitos revela-se necessária, uma vez que, os conflitos são inevitáveis e fazem parte do quotidiano organizacional. No entanto diante deste cenário, a gestão de conflitos visando a mudança continua e enfase na melhoria organizacional e sobrevivência, não somente configura-se como desejável, mas também tendem a tornar-se um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar no mercado.

Nesta senda, a pesquisa bibliográfica evidenciou de maneira concisa que as abordagens de gestão de conflitos casam-se em muito com os aspectos e as práticas no processo de desenvolvimento organizacional a medida em que focaliza sumariamente a melhoria e a produtividade e eficácia organizacional. No entanto, para que essa influência seja positiva depende-se relativamente da forma como os conflitos são administrados, uma vez que quando empregues práticas inadequadas de gestão de conflitos estão podem influenciar negativamente no desempenho organizacional.

No entanto revê-la se que, quando os conflitos são bem administrados estes produzem efeitos funcionais como a exploração da criatividade, inovação, e atenção aos problemas organizacionais proporcionando melhorias significativas que farão com que a organização cresça, desenvolvam e implementem mudanças necessárias para o seu bom funcionamento levando ao desenvolvimento organizacional. Não obstante, representam um importante instrumento que fornece a organização uma energia necessária para estimular o desempenho dos seus membros e da organização no geral e nos resultados do negócio. Em suma, a pesquisa evidenciou fortemente raros são os estudos na literatura que versam sobre o conflito e desenvolvimento organizacional, mas que no entanto, sempre foi comprovado que o conflito é uma poderosa fonte de mudança e a sua gestão e administração contribui significativamente para o desenvolvimento organizacional, isto a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Atalho, P. F. L. (2016). *Conflito organizacional e gestão de recursos humanos*. Recuperado de: https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/12634/1/2016_ECSH_DEP_Dissertacão_Pedro%20Filipe%20Lourenço%20do%20Atalho.pdf.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9ª. ed). São Paulo, Brasil: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano nas organizações* (9.ª ed.). São Paulo, Brasil: Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional* (3.ª ed.). São Paulo, Brasil: Manole.
- Chiavenato, I. (2015). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (10ª. ed). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Fioreli, J. O., Malhadas, J. O & Moraes, D. L. (2009). *Psicologia na medicação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais*. São Paulo, Brasil: LTR.
- Gil, A. C. (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2012). *Metodologia do trabalho científico* (7ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Moreira, R. B. & Cunha, P. (2007). *Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional*. Recuperado de: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/443/1/152-161FCHS04-9.pdf>.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2014). *Fundamentos do comportamento organizacional* (12ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson.
- Ruco, L (2016). *Análise do processo de gestão de conflitos interpessoais no desenvolvimento das organizações, o caso específico da Vale Moçambique S.A.* recuperado de <http://repositorio.ucm.ac.mz:8080/xmlui/handle/123456789/181>
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.M., Bayad, M., Ali, D. & Chevalier, F. (2009). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Ury, W. Brett, J. & Goldberg, S. (2009). *Resolução de conflitos*. Lisboa, Portugal: Actual Editora.