



**By @kakashi\_copiador**

## Aula 21 - Prof. Stefan Fantini (somente PDF)

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e  
Engenharia) Conhecimentos Específicos

- Eixo Temático 1 - Gestão  
Governamental e Governança Pública -

2024 (Pós-Editor)

André Rocha, Antonio Daud,  
Equipe André Rocha, Stefan  
Fantini

27 de Janeiro de 2024

# Índice

1) Gestão de Conflitos .....	3
2) Questões Gestão de Conflitos .....	51
3) Questões Gestão de Conflitos - CESGRANRIO .....	85



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



*@prof.stefan.fantini*

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊



# GESTÃO DE CONFLITOS

## 1 – O que é Conflito?

Os conflitos existem desde o início da humanidade. Existem diversas definições de conflito. Segundo Thomas<sup>1</sup>, “o **conflito** é o processo que começa quando **uma das partes** percebe que a **outra** parte a **afetou de forma negativa**, ou que a **irá afetar** de igual forma.”

No mesmo sentido, Robbins<sup>2</sup> explica que **conflito** é um “processo que tem início quando alguém **percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente** alguma coisa que considera importante.”

Para Pruitt e Rubin<sup>3</sup>, **conflito** é “uma **divergência de interesses** percebida ou a crença de que as aspirações atuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo.”

Chiavenato<sup>4</sup>, ao seu turno, destaca que “o **conflito** é inerente à vida de cada indivíduo e é parte **inevitável** da natureza humana e da vida em sociedade. É o **lado oposto da cooperação**. (...) A palavra conflito está ligada a **discórdia, divergência, dissonância, controvérsia** ou **antagonismo**. O conflito existe quando **uma das partes** – indivíduo ou grupo – tenta **alcançar seus próprios objetivos** interligados com alguma outra parte e esta **interfere negativamente** na outra que procura atingir seus objetivos.”

Nascimento e El Sayed, por sua vez, apresentam uma **visão “positiva”** sobre o conflito. De acordo com os autores, o **conflito** é “**fonte de ideias novas**, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a **expressão e exploração de diferentes pontos de vista**, interesses e valores.”<sup>5</sup>,

Cecílio explica que “conflito é o que escapa, o que se apresenta, o que denuncia, o que **invade a agenda** de quem faz a gestão, o que **incomoda**.”<sup>6</sup>

<sup>1</sup> THOMAS (1992) *apud* McINTYRE, Scott Elmes. *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais.* / v.25, n.2. Lisboa, Análise Psicológica: 2007. p.297

<sup>2</sup> MELLO (2010) *apud* ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.437

<sup>3</sup> PRUITT e RUBIN (1986) *apud* DIMAS, Isabel Dórdio, LOURENÇO, Paulo Renato. *Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupo. In: Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos.* / Coimbra, Pombalina Coimbra University Press.

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.295-296

<sup>5</sup> NASCIMENTO, Eunice Maria, EL SAYED, Kassem Mohamed. *Administração de Conflitos.* / v.5. Gestão do Capital Humano: 2002. p.47

<sup>6</sup> CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. *É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde?* / v.21, n.2. Rio de Janeiro, Cad. Saúde Pública: 2005. p.511





Reunindo todos os conceitos que acabamos de ver, pode-se dizer que o **Conflito** é um “processo” que se inicia quando **uma das partes** (indivíduo, grupo, etc.) percebe que a **outra parte** poderá **afetá-la de forma negativa**. Portanto, o conflito surge em decorrência de uma **divergência de interesses**. Ou seja, ele surge de uma **oposição real** (ou **potencial**) de interesses.

Vale destacar que o conflito poderá trazer **resultados negativos** (disfuncionais) ou **resultados positivos** (funcionais), de acordo com a forma com que ele for administrado.



#### **(UFMT – DETRAN-MT – Psicólogo – 2015 - ADAPTADA)**

Segundo Robbins (2010), conflito é um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que considera importante.

#### **Comentários:**

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

#### **Gabarito: correta.**

## **2 – Visões dos Conflitos**

Existem 03 abordagens que descrevem diferentes percepções sobre os conflitos. Ou seja, existem 03 “visões” diferentes sobre conflitos, quais sejam: visão **tradicional**, visão **interacionista** e visão de **resolução de conflitos** (ou **relações humanas**).

Vejamos, a seguir, maiores detalhes sobre cada uma dessas visões.



## 2.1 - Visão Tradicional

Essa é a abordagem mais antiga, que prevaleceu com a realidade das organizações nas décadas de 1930 e 1940.

De acordo com a visão tradicional, **todo conflito é ruim** e **deve ser evitado**. Para a visão tradicional, o conflito é visto como **algo negativo** e, inclusive, chega a ser comparado com “**violência**”, “**destruição**” e “**irracionalidade**”.

Conforme explica Robbins, para a visão tradicional “o conflito seria uma **disfunção** resultante de **falhas de comunicação**, da falta de abertura e da **desconfiança** entre as pessoas, e do **fracasso** dos gestores em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários.”<sup>7</sup>

A visão tradicional foi perdendo força à medida em que se percebeu que a existência de certo grau de conflito era inevitável.

## 2.2 - Visão Interacionista

A visão interacionista parte do princípio de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo (ou seja, um grupo “sem conflitos”) corre um sério **risco de se tornar apático, estático e insensível** à necessidade de mudança e inovação.

Portanto, a visão interacionista entende que o **conflito deve ser encorajado**, uma vez que o conflito é **necessário à mudança, à inovação** e ao **desempenho eficaz** do grupo.

À vista disso, de acordo com a visão interacionista, os gestores devem buscar **manter um nível mínimo de conflito**, suficiente para que o grupo continue **viável, criativo e autocrítico**.

Contudo, a visão interacionista não propõe que todos os conflitos são bons. O que a visão interacionista propõe é a existência de **02 formas de conflitos**:

**Conflitos funcionais:** são conflitos **construtivos**, que **melhoram o desempenho** do grupo. Ou seja, são conflitos que **apoiam os objetivos** do grupo (isto é, são conflitos que ajudam o grupo a **alcançar seus objetivos**). São conflitos que geram **criatividade e inovação**.

**Conflitos disfuncionais:** são os conflitos **destrutivos**, que **atrapalham o desempenho** do grupo.

Portanto, o gestor deve buscar **estimular os conflitos funcionais** e, ao mesmo tempo, **eliminar os conflitos disfuncionais**.

---

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.437



## 2.3 - Visão de Resolução de Conflitos (Visão do Conflito Administrado / Visão das Relações Humanas)

Mesmo os defensores da visão interacionista começaram a perceber que incentivar (encorajar) conflitos, muitas vezes, não é benéfico para as relações dentro da organização.

Isso acontece, pois, os indivíduos não sabem “separar” os conflitos. Ou seja, mesmo que o conflito seja apenas um conflito de “tarefa”, ele acaba virando um conflito de “relacionamento” (pois as pessoas acabam tomando o conflito como algo “pessoal”). Sendo assim, no longo prazo, descobriu-se que todos os tipos de conflito acabam reduzindo o respeito, a coesão e a confiança dos grupos.

Nesse sentido, a visão de **resolução de conflitos** foca na **administração** do conflito (e não em seu “encorajamento”).

A visão de resolução de conflitos entende que os conflitos são consequência **natural das relações humanas e é difícil eliminá-los** (ou seja, os conflitos são **inevitáveis**). Portanto, essa visão defende a ideia de que os conflitos devem ser **administrados**, com o objetivo de **minimizar os resultados negativos dos conflitos**. Para essa visão, ocasionalmente, os conflitos podem ter **efeitos positivos** sobre os grupos.

Em outras palavras, o foco está na **resolução produtiva dos conflitos**.



Em suma, a **visão tradicional** é limitada ao supor que todos os **conflitos devem ser eliminados**. A **visão interacionista**, por sua vez, é incompleta ao pensar que o conflito pode estimular uma **discussão ativa sem ser negativo e destruidor**. Por fim, a **visão de resolução de conflitos** reconhece que o conflito é **inevitável** na maioria dos grupos e das organizações e **foca na resolução produtiva de conflitos**.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.439





### (IBEG – Prefeitura de Teixeira de Freitas - BA – Técnico Segurança do Trabalho – 2016)

Considerando as abordagens tradicionais sobre o conflito, assinale a alternativa correta.

- a) Todo conflito para a organização é ruim, por isso deve ser evitado.
- b) Conflito é a consequência natural e inevitável em qualquer grupo.
- c) Pode ter potencial de ser uma força positiva, no entanto é indesejado.
- d) É necessário para o desempenho eficaz de um grupo.
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

#### Comentários:

De acordo com a visão tradicional, todo **conflito é ruim e deve ser evitado**.

#### O gabarito é a letra A.

### (FCC – TRE-AP – Analista Judiciário)

A visão interacionista considera que o conflito é

- a) inevitável e poderá ser ou não gerenciado.
- b) contraproducente e deve ser evitado.
- c) uma ocorrência natural nos grupos e nas organizações e devem ser aceitos.
- d) necessário para o desempenho eficaz de um grupo.
- e) sinônimo de irracionalidade e causa prejuízos a organização.

#### Comentários:

A visão interacionista entende que o conflito deve ser encorajado, uma vez que o conflito é **necessário à mudança, à inovação e ao desempenho eficaz** do grupo.

#### O gabarito é a letra D.



## 3 – Tipos de Conflitos

Diversos autores classificam conflitos de formas diferentes. Vejamos, a seguir, algumas dessas classificações.

### 3.1 - Conflitos Funcionais x Conflito Disfuncionais

Conforme adiantamos anteriormente, os conflitos podem ser **funcionais** ou **disfuncionais**:

**Conflitos funcionais:** são conflitos **construtivos**, que **melhoram o desempenho** do grupo. Ou seja, são conflitos que **apoiam os objetivos** do grupo (isto é, são conflitos que ajudam o grupo a **alcançar seus objetivos**). São conflitos que geram **criatividade e inovação**.

**Conflitos disfuncionais:** são os conflitos **destrutivos**, que **atrapalham o desempenho** do grupo.

O papel do gestor deve ser o de buscar gerenciar os conflitos, com o objetivo de que **os conflitos funcionais sejam promovidos** e, ao mesmo tempo, **conflitos disfuncionais sejam eliminados**.

*“Stefan, não seria melhor eliminar de uma vez todos os conflitos da organização?”*

Não, meu amigo!!!

Existem evidências que demonstram que o **conflito moderado** pode ser **benéfico** para a organização. Ou seja, quando o conflito é bem gerenciado pelo gestor, ele pode trazer **resultados positivos** para a organização (nesse caso, trata-se de um **conflito funcional**).

Então, o ideal é que a organização consiga **manter um nível moderado de conflitos** dentro das equipes, com o objetivo de **incentivar a inovação**, a **criatividade** e o **melhor desempenho** das equipes.

Por outro lado, quando os níveis de conflitos são **muitos baixos** ou então **muitos altos**, eles tendem a se tornarem **disfuncionais** e atrapalharem a organização. Ou seja, os conflitos disfuncionais acontecem quando os níveis de conflitos são muito baixos ou muito altos.

Isso acontece, pois, quando o nível de conflitos é **muito baixo**, os indivíduos tendem a se “**acomodarem**” (e permanecerem do jeito que estão). Por sua vez, quando o nível de conflitos é **muito alto**, os indivíduos tendem a direcionarem seus esforços para coisas que não merecem esforço; como consequência, ocorre **perda de esforço** e **perda de tempo** das equipes.





## PEGADINHA!

A banca tentará te enganar dizendo que ~~todos os conflitos da organização devem ser eliminados/suprimidos~~. **NÃO CAIA NESSA!!!**

O ideal é que a organização gerencie seus conflitos, em busca de manter um **nível moderado** de conflitos, com o objetivo de **incentivar a inovação**, a **criatividade** e o **melhor desempenho** das equipes.

Em outras palavras, o que se busca são os conflitos funcionais, os quais podem contribuir positivamente para o desempenho da organização.



### (Quadrix – CFO-DF – Agente Operacional – 2020)

O conflito disfuncional é aquele que prejudica a organização. Ele acontece quando o nível de conflitos é muito baixo, gerando acomodação, ou muito alto, gerando perda de tempo e esforço da equipe.

#### Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

#### Gabarito: correta.

### 3.2 - Conflito de Tarefa x Conflito de Relacionamento x Conflito de Processo

De acordo com Robbins, os conflitos podem ser de **tarefa**, de **relacionamento** ou de **processo**:<sup>9</sup>

<sup>9</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.438



**Conflito de tarefa:** O conflito de tarefa está relacionado ao **conteúdo**, às **metas** e aos **objetivos** do trabalho. Ou seja, ocorrem **discordâncias** com relação ao **conteúdo**, às **metas** e aos **objetivos** do trabalho. Níveis **baixos** ou **moderados** de conflito de tarefa podem ser **funcionais**, uma vez que estimulam a discussão de ideias, a criatividade e a inovação.

Contudo, quando se tratam de **tarefas rotineiras que não exigem criatividade**, o conflito de tarefa tende a ser **disfuncional** (uma vez que o grupo não é beneficiado com esse tipo de conflito).

Vale dizer, ainda, que os conflitos de tarefa somente apresentam relação com resultados positivos (ou seja, somente são funcionais) quando **todos os membros do grupo possuem os mesmos objetivos e elevado grau de confiança mútua**.

**Conflito de relacionamento:** O conflito de relacionamento está relacionado as **relações interpessoais**. Ou seja, ocorrem incompatibilidades nas relações interpessoais. Esses conflitos tendem a ser quase sempre **disfuncionais**, uma vez que estão relacionados à personalidade e a aspectos pessoais dos indivíduos (o que acaba causando **hostilidade** e **reduzindo a compreensão mútua**).

**Conflito de processo:** O conflito de processo está relacionado à **maneira como o trabalho é realizado**. Ou seja, ocorrem divergências sobre **como** o trabalho deve ser realizado. Os conflitos de processo, normalmente, são tão destrutivos quanto os conflitos de relacionamento (ou seja, **geralmente são disfuncionais**).

Contudo, em casos muito específicos, **níveis baixos (reduzidos)** de conflitos de processo podem **ser funcionais**.



#### (IBEG – Prefeitura de Teixeira de Freitas - BA – Engenheiro Eletricista – 2016)

Acerca do tipo de conflito que está relacionado a como o trabalho é executado, assinale a alternativa correta.

- a) Conflito de Relacionamento.
- b) Conflito interpessoal.
- c) Conflito de processo.
- d) Conflito de tarefa.



e) Nenhuma das alternativas está correta.

**Comentários:**

É o **conflito de processo** que está relacionado à maneira como o trabalho é realizado.

O gabarito é a letra C.

---

### 3.3 - Conflito Interno x Conflito Externo

Chiavenato, por sua vez, classifica o conflito em **interno** e **externo**<sup>10</sup>:

**Conflito Interno (Individual / Intraindividual / Psicológico):** trata-se do conflito relacionado a **sentimentos, opiniões, desejos e motivações** do próprio indivíduo, os quais são **divergentes** e **antagônicos**. Ou seja, o próprio indivíduo entra em **conflito com ele mesmo**, por possuir sentimentos e opiniões diferentes (as quais entram em conflito). Trata-se de um conflito de natureza íntima.

O conflito interno **atrapalha os mecânicos decisórios** do indivíduo, fazendo com que ele sinta dificuldade na escolha entre diversas alternativas diferentes.

**Por exemplo:** o indivíduo quer trabalhar em uma empresa pois essa empresa pode lhe proporcionar muito prestígio e dinheiro. Contudo, ele não quer trabalhar na empresa pois não gosta do chefe e do local de trabalho.

**Conflito Externo (Social):** trata-se do conflito que acontece entre **duas ou mais pessoas** (ou então entre **dois ou mais grupos** diferentes). Esse conflito acontece quando as pessoas (ou os grupos) possuem **objetivos** e/ou **interesses antagônicos**.

### 3.4 - Conflito Substantivo x Conflito Emocional

De acordo com Maximiano, os conflitos podem ser divididos em **substantivos** e **emocionais**:<sup>11</sup>

**Conflitos Substantivos:** Tratam-se dos conflitos que decorrem de “**disputas**” (especialmente em decorrência da “escassez” de recursos) ou de **desentendimentos** a respeito de recursos, objetivos, divisão de responsabilidades e autoridade, salários e outros problemas ou

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2015. p.296

<sup>11</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *ADM por competências: você gestor*. São Paulo : Atlas, 2019. pp 142-143.



propriedades objetivas da organização. São conflitos provenientes das **relações diárias de trabalho**.

**Por exemplo:** um conflito decorrente do fato de o funcionário discordar do seu gestor, que o delegou uma tarefa que não estava dentro de sua rotina diária e escopo de trabalho. Ou então, um conflito que decorre da “disputa” de dois colegas de trabalho, que “disputam” o único novo computador de última geração que foi comprado para o setor.

**Conflitos Emocionais:** Tratam-se de conflitos que envolvem **sentimentos** de ódio, medo, vingança, raiva, antipatia, ressentimento, etc. Esses sentimentos decorrem de **diferenças de valores, crenças e opiniões**, ou então de **ressentimentos** provocados por **conflitos anteriores**.

**Por exemplo:** o funcionário entra em conflito com um colega por questões políticas. Ou então, João das Neves entra em conflito com um colega de trabalho pois tem ressentimento desse colega que, há 02 anos, ganhou a promoção que João tanto esperava (situação esta que havia causado um conflito à época).

### 3.5 - Conflito Intrapessoal x Conflito Interpessoal x Conflito Intraorganizacional x Conflito Interorganizacional

Alguns autores ainda classificam os conflitos em: **intrapessoal, interpessoal, intraorganizacional e interorganizacional**:<sup>12</sup>

**Conflito intrapessoal:** é um **conflito interno, que ocorre dentro da pessoa**. Conforme explica Schermerhon Jr, os conflitos interpessoais normalmente envolvem pressões reais ou percebidas de objetivos ou expectativas incompatíveis dos seguintes tipos:

**Conflito aproximação-aproximação:** ocorre quando uma pessoa precisa escolher entre **duas alternativas positivas** e igualmente atraentes.

**Por exemplo:** o funcionário tem que escolher entre uma promoção dentro da organização ou um novo emprego interessante em outra empresa.

**Conflito evitação-evitação:** ocorre quando uma pessoa precisa escolher entre **duas alternativas negativas** e igualmente desagradáveis.

**Por exemplo:** o funcionário tem que escolher entre uma diminuição salarial, ou a mudança para um local de trabalho muito mais distante de sua casa.

---

<sup>12</sup> SCHERMERHON JR., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional. Tradução: Sara Rivka Gedanke.* / 2ª edição. São Paulo, Bookman: 1999. p.254 e MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *ADM por competências: você gestor*. São Paulo : Atlas, 2019. pp 142-143.



**Conflito aproximação-evitação:** ocorre quando o indivíduo tem de decidir sobre tomar determinada atitude que tem, **ao mesmo tempo**, consequências **positivas e negativas**.

**Por exemplo:** o funcionário tem que escolher se aceita a promoção que irá aumentar o seu salário em 50%; contudo, nesse novo cargo terá que trabalhar em outra cidade, longe de sua família.

**Conflito interpessoal:** é o conflito que acontece entre **duas ou mais pessoas** que estão em lados “opostos” (divergentes). Ou seja, os conflitos interpessoais decorrem de **divergências** entre **duas ou mais pessoas**.

**Por exemplo:** quando dois funcionários entram em desacordo sobre a forma de realizar determinada atividade.

**Conflito intraorganizacional:** tratam-se dos conflitos que ocorrem **dentro** da organização.

O conflito intraorganizacional pode ser:

**Vertical:** é o conflito que envolve a **hierarquia** e **cadeia de comando**. Por exemplo: o conflito entre um supervisor (chefe) e o operário (subordinado).

**Horizontal:** é o conflito que ocorre entre unidades do **mesmo nível hierárquico**. Por exemplo: o conflito entre dois operários.

Além disso, o conflito **intraorganizacional** pode ser:

**Intragrual (Intragrupo):** é o conflito que ocorre entre **membros de um mesmo grupo**.

**Intergrupal (Intergrupo):** é o conflito que ocorre entre **dois ou mais grupos**. Esse tipo de conflito tende a dificultar muito a coordenação e integração das atividades organizacionais.

**Conflito interorganizacional:** é o conflito que acontece **entre duas ou mais organizações**. É importante destacar que **conflito interorganizacional** e “**concorrência**” não são a mesma coisa.

O **conflito interorganizacional** ocorre, por exemplo, quando duas empresas competem pelo mesmo fornecedor (que fornece as melhores matérias primas do mercado), ou então quando uma empresa “rouba” da outra empresa seus melhores funcionários. Perceba que duas organizações podem ser grandes “concorrentes” do mercado sem nunca terem entrado em conflito.





### (FEPESE– CASAN – Psicólogo)

Nas organizações podem existir diversos tipos de conflitos que precisam ser corretamente diagnosticados para que o psicólogo possa intervir de forma adequada. Assinale a alternativa correta em relação às características de cada tipo de conflito:

- a) Interpessoal é o conflito que ocorre entre dois ou mais grupos que estão em lados divergentes.
- b) Intraorganizacional é o conflito que torna difícil a integração de atividades e ocorre dentro de um grupo.
- c) Interorganizacional é o conflito interno à organização.
- d) Intergrupal é o conflito que torna difícil a integração de atividades e ocorre entre grupos.
- e) Intragrupal é o conflito que torna difícil a integração de atividades dentro de um grupo e que ocorre entre grupos.

### Comentários:

Letra A: errada. Conflito interpessoal é o conflito que acontece entre duas ou mais **pessoas** que estão em lados “opostos”.

Letra B: errada. O Conflito intraorganizacional é o conflito que ocorre **dentro** da **organização**.

Letra C: errada. O Conflito interorganizacional é o conflito que acontece **entre duas ou mais organizações**.

Letra D: errada. Isso mesmo! O Conflito Intergrupal ocorre entre dois ou mais grupos e tende a dificultar muito a coordenação e integração das atividades organizacionais.

Letra E: errada. Intragrual é o conflito que ocorre **entre membros de um mesmo grupo**.

**O gabarito é a letra D.**

### (CESGRANRIO– Petrobras – Administrador Júnior – 2018 - ADAPTADA)



Os membros do Departamento de Produção de uma companhia se opuseram às mudanças adotadas pelo Departamento de Controle de Qualidade, porque os novos procedimentos reduzem a eficiência da produção.

Esse caso ocorrido nessa companhia ilustra um conflito intergrupal.

### Comentários:

Isso mesmo! O conflito intergrupal é o conflito que ocorre entre dois ou mais grupos. O caso narrado pela assertiva ilustra um exemplo de conflito intergrupal que ocorre entre dois grupos (dois departamentos).

**Gabarito: correta.**

## 4 – Natureza dos Conflitos

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a **natureza de um conflito** pode ser analisada em **03 categorias**:

**Origem do comportamento humano (Comportamental)**: é a parte mais **complexa e integral** de todo o tipo de conflito, pois cada indivíduo tem a sua **própria personalidade**, valores, princípios e sentimentos, os quais **influenciam seus comportamentos**.

**Origem estrutural (Estrutural)**: se refere às **normas**, às **diretrizes**, às **políticas**, aos **procedimentos** e aos **fluxos de informações** da organização, os quais podem ser responsáveis por evitar ou provocar conflitos.

**Origem externa**: se refere à globalização, à **competitividade do mercado**, onde muitos conflitos que advém do **ambiente externo** podem ser **positivos** à organização (e, inclusive, fazem parte do negócio), ou então podem ser **negativos** à organização.



## 5 – Causas dos Conflitos (Condições Antecedentes dos Conflitos)

### 5.1 - Condições que antecedem os conflitos (Chiavenato)

Conforme explica Chiavenato, existem nas organizações algumas condições que tendem a gerar conflitos. De acordo com o autor, de forma geral, existem **04 condições** que **antecedem os conflitos**<sup>13</sup>:

**Ambiguidade de papel:** quando as expectativas **pouco claras** e **confusas**, além de outras **incertezas**, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para **propósitos incompatíveis**.

**Objetivos concorrentes (Objetivos conflitivos):** como decorrência do crescimento da organização, os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos. Por causa da especialização, cada **grupo passa a realizar tarefas diferentes**, focalizando **objetivos diferentes**. Os grupos “especializados” relacionam-se com diferentes partes do ambiente e começam a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir (ou seja, têm a sua própria linguagem, modo de pensar, maneira de trabalhar e objetivos a atingir). É aí que surge a **diferenciação**, uma vez que os **objetivos e interesses diferentes** podem provocar a percepção de que talvez esses objetivos e interesses sejam **incompatíveis** e **incongruentes**.

**Recursos compartilhados (Escassez de Recursos):** os **recursos organizacionais** são **limitados e escassos**. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização (por exemplo: capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos). Se um grupo quiser aumentar sua quantidade de recursos, outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus. Isso provoca a percepção de **objetivos e interesses diferentes** e talvez **incompatíveis e incongruentes**.

**Interdependência de atividades:** as pessoas e os grupos de uma organização **dependem uns dos outros** para desempenhar atividades e alcançar objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar uma tarefa ou alcançar um objetivo, a menos que outro grupo realize a sua tarefa ou alcance o seu objetivo. Todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma maneira. **Quando os grupos são altamente interdependentes**, surgem oportunidades para que um grupo **auxilie** ou **prejudique** o trabalho dos demais (e isso pode causar conflitos).

<sup>13</sup> Ora transcrito, ora rescrito de CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* / 4<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p. 390



## 5.2 - Causas dos Conflitos (Robbins)

Robbins, por sua vez, explica que as condições que antecedem os conflitos (ou seja, as causas/fontes dos conflitos) são sintetizadas em **03 categorias**:<sup>14</sup>

**Comunicação (Falhas na Comunicação):** os **ruídos/falhas na comunicação** (decorrentes, por exemplo, do sentido em que as palavras são aplicadas, dos jargões, da falta de informações e do excesso de informações) podem gerar conflitos.

Conforme Robbins explica, “um aumento na comunicação pode ser funcional, mas só até certo ponto, a partir do qual pode haver um excesso que aumenta o potencial de conflito”.<sup>15</sup>

**Estrutura:** o tamanho do grupo, grau de especialização das tarefas desempenhadas, a clareza na definição das responsabilidades, a compatibilidade entre membros e metas, os estilos de liderança, os sistemas de recompensa e o grau de dependência entre os grupos podem ser causas de conflitos.

Nesse sentido, pode-se dizer que a **probabilidade de ocorrem conflitos é maior:**

- Quanto maior for o **grupo**.
- Quanto maior for a **especialização** das atividades
- Quanto mais **jovens** (de idade) forem os membros do grupo.
- Quanto maior for a **rotatividade** dos membros do grupo.

**Variáveis pessoais:** a personalidade, valores e emoções podem ser causas de conflitos.

## 5.3 - Outras Causas dos Conflitos

Vejamos algumas outras condições que causam conflitos:<sup>16</sup>

- Problemas de comunicação**
- Estrutura organizacional**

<sup>14</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.441

<sup>15</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.441

<sup>16</sup> Baseado especialmente nas ideias de SPAGNOL, Carla Aparecida, L'ABBATE, Solange. *Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem*. / v.9, n.4. Cienc Cuid Saude: 2010. p.823



-**Disputa de papéis entre indivíduos da organização**

-**Escassez de recursos**

-**Mal-entendidos no ambiente de trabalho**

-**Diferenciação e Especialização de tarefas** (a especialização faz com que as pessoas tenham uma visão “micro”, voltada para suas tarefas, e não para o funcionamento global da organização)

-**Alta rotatividade**

-**Compromisso individual nas organizações**

-**Falta de confiança e desvalorização do trabalho entre os membros da equipe**

-**Existência de Conflitos Anteriores / Resquícios de Conflitos Anteriores** (a existência de conflito “anteriores” pode ser um motivo para desencadear novos conflitos)

-**Diferenciação no grupo** (por exemplo: quando o grupo é composto por pessoas que possuem diferenças de idade, culturais, políticas, religiosas, etc.)

-**Divergências de opiniões**

-**Choques de Personalidade**

-**Elementos da Cultura/Subcultura Organizacional**

-**Falta de Clareza de Poder** (a indeterminação e falta de clareza sobre quem exerce o poder pode gerar conflitos)



### (SUGEP– UFRPE – Administrador)

Nas organizações, os conflitos se desenrolam em um processo dinâmico, no qual as partes se influenciam mutuamente. É(são) condição(ões) que tende(m) a gerar conflitos:

a) ambiguidade de papéis, objetivos concorrentes, recursos compartilhados e interdependências das atividades.

b) percepção da incompatibilidade de objetivos e parâmetros.



- c) percepção da oportunidade de interferência.
- d) aquelas relacionadas aos condicionantes internos e intrapessoais.
- e) aquelas relacionadas aos condicionantes externos e interpessoais.

**Comentários:**

De acordo com o Chiavenato, existem 04 condições que antecedem os conflitos:

**Ambiguidade de papel**

**Objetivos concorrentes** (Objetivos conflitivos)

**Recursos compartilhados** (Escassez de Recursos)

**Interdependência de atividades**

**O gabarito é a letra A.**

---

**(Quadrix– CRF-PR – Analista – 2019 - ADAPTA)**

As condições que criam oportunidades para o surgimento de conflito podem ser condensadas em três categorias gerais: comunicação; estrutura; e variáveis pessoais.

**Comentários:**

Isso mesmo!

De acordo com Robbins as condições que antecedem os conflitos são sintetizadas em 03 categorias:

**Comunicação** (Falhas na Comunicação)

**Estrutura**

**Variáveis pessoais**

**Gabarito: correta.**

---



## 6 – Níveis de Gravidade dos Conflitos

O conflito pode ter **03 níveis de gravidade**<sup>17</sup>:

**Conflito Percebido:** as partes **percebem** que o conflito existe pois sentem que seus **objetivos são diferentes** dos objetivos dos outros e que, por conta de possíveis **interferências**, esses objetivos podem não ser alcançados. Trata-se do chamado **conflito latente**, em que as partes percebem existir um **conflito em potencial**, mas o conflito **não está explicitado** (ou seja, o conflito está “escondido”). O conflito **ainda não é “sentido”** pelas partes; mas apenas percebido.

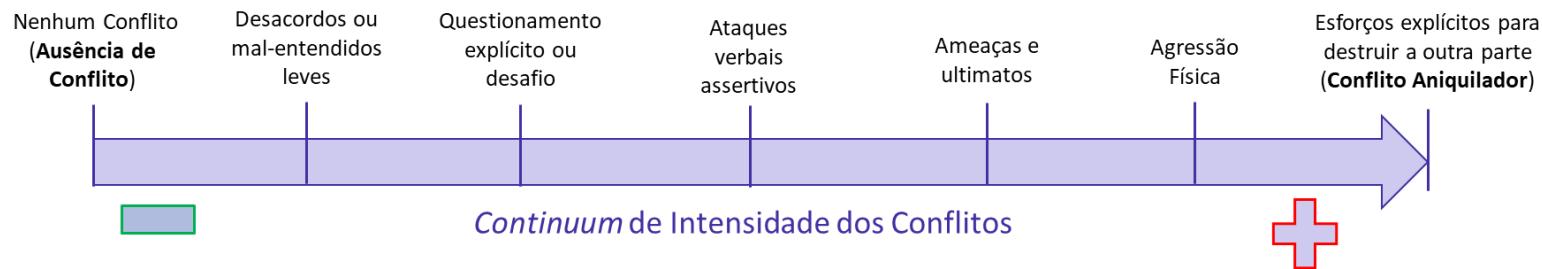
**Conflito Experienciado:** quando as partes experimentam raiva, ansiedade, hostilidade, medo, frustração, descrédito e tensão entre si. Contudo, as partes **não manifestam externamente esses** sentimentos com clareza. Trata-se do chamado **conflito velado**, em que o conflito é “**sentido**”; contudo, fica **oculto, dissimulado e não manifestado externamente** com clareza.

**Conflito Manifestado (Manifesto):** quando o conflito é **expresso** e **manifestado externamente** por, pelo menos, uma das partes envolvidas. Esse conflito é manifestado através do comportamento das partes (que pode ser **interferência ativa** ou **interferência passiva**). Trata-se do chamado **conflito aberto**, em que o conflito é “**sentido**” e **manifestado externamente e sem dissimulação** entre as partes.

### 6.1 - Níveis de Intensidade dos Conflitos (*Continuum de Intensidade dos Conflitos*)

Robbins apresenta uma outra forma de classificar os níveis de intensidade dos conflitos. De acordo com o autor, o conflito pode ter diferentes níveis de intensidade, variando entre a **ausência de conflito** e a existência de um **conflito aniquilador**.

Entre essas duas situações extremas, existem diversos pontos diferentes de intensidade de conflitos, que formam o **Continuum de Intensidade dos Conflitos**, conforme pode-se observar:<sup>18</sup>



<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.297

<sup>18</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.443





### (INAZ – CRF-PE – Analista - Administrador – 2018)

Quando bem administrado, o conflito pode ser positivo para a organização, esse é o tipo de conflito que é chamado de conflito funcional. Sobre os níveis de gravidade dos conflitos, pode-se afirmar:

- a) Conflito percebido ou latente: ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes.
- b) Conflito experienciado ou velado: ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes.
- c) Conflito manifestado ou aberto: ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes.
- d) Conflito manifestado ou aberto: ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara.
- e) Conflito experienciado ou velado: ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

#### Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! No conflito percebido (latente) as partes percebem que o conflito existe pois sentem que seus **objetivos são diferentes** dos objetivos dos outros (ou seja, existem vários objetivos) e que, por conta de **possíveis interferências** (ou seja, existem oportunidades de interferências), esses objetivos podem não ser alcançados.

Letra B: errada. A assertiva trouxe o conceito de **Conflito Percebido (Latente)**.

Letra C: errada. A assertiva trouxe o conceito de **Conflito Percebido (Latente)**.

Letra D: errada. A assertiva trouxe o conceito de **Conflito Experienciado (Velado)**.

Letra E: errada. A assertiva trouxe o conceito de **Conflito Manifestado (Aberto)**.

**O gabarito é a letra A.**



## 7 – Processo dos Conflitos

### 7.1 - Estágios do Processo de Conflito (Robbins)

De acordo com Robbins, o processo de conflito é composto pelos seguintes estágios:<sup>19</sup>

**Estágio I – Oposição Potencial ou Incompatibilidade:** É nesse estágio que surgem as “causas” dos conflitos (ou condições antecedentes).

**Estágio II – Cognição e Personalização:** É nesse estágio que o conflito é percebido e pode, ou não, ser materializado (personalizado).

**Estágio III – Estratégia:** Trata-se do estágio onde são escolhidas as estratégias de resolução de conflitos.

**Estágio IV – Comportamento:** Esse estágio inclui as reações e comportamentos das partes envolvidas nos conflitos. É aqui que os conflitos se tornam visíveis.

**Estágio V – Consequências:** Tratam-se das consequências dos conflitos (as quais pode ser positivas ou negativas).

### 7.2 - Etapas do Processo de Conflito (Chiavenato)

Chiavenato, por sua vez, destaca as seguintes etapas de um processo de conflito:<sup>20</sup>

**1 – Existência de Condições Antecedentes**

**2 – Percepção do Conflito**

**3 – Comportamento de conflito de uma das partes** (o qual pode gerar, como consequência, o comportamento da outra parte)

**4 – Resolução do Conflito**

**5 – Resultados**

<sup>19</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.440

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p. 394



## 8 – Administração de Conflitos

### 8.1 - Tipos de Resolução de Conflitos

Existem **03 tipos** de resolução de conflitos:

Resolução “**Ganha-Perde**”: Nesse tipo de resolução de conflitos, **uma das partes** sai “**ganhando**” (ou seja, uma das partes tem os seus interesses e objetivos satisfeitos) e a **outra parte** sai “**perdendo**” (ou seja, não tem seus interesses e objetivos satisfeitos). O conflito tende a **continuar**.

Resolução “**Perde-Perde**”: Nesse tipo de resolução de conflitos, **todas as partes** saem “**perdendo**” (ou seja, todas as partes não têm seus interesses e objetivos satisfeitos). O conflito tende a **continuar**.

Resolução “**Ganha-Ganha**”: Nesse tipo de resolução de conflitos, **todas as partes** saem “**ganhando**” (ou seja, todas as partes têm seus interesses e objetivos satisfeitos). Em outras palavras, as partes conseguem encontrar soluções que permitem que ambas atinjam os objetivos desejados. O conflito tende a ser **resolvido** (o conflito tende a ser extinto).

Conforme explicam Ribas e Salim, “a única relação que **extingue por completo** um conflito é a **resolução ganhar/ganhar**, em que as duas partes saem ganhando. Nas demais resoluções de conflitos (**ganha/perde** e **perde/perde**) há sempre a **possibilidade de o conflito ressurgir**.<sup>21</sup>”

### 8.2 - Abordagens para Administrar Conflitos

Segundo Chiavenato, o gestor pode utilizar **03 abordagens** diferentes para administração/lidar/gerir os conflitos: Abordagem **Estrutural**, Abordagem de **Processo** e Abordagem **Mista**. Vejamos, a seguir, maiores detalhes sobre cada uma dessas abordagens<sup>22</sup>:

#### Abordagem Estrutural

Essa abordagem se baseia no fato de que “o conflito surge das **percepções** criadas pelas condições de **diferenciação**, de **recursos limitados e escassos** e de **interdependência**.<sup>23</sup>”

<sup>21</sup> Ribas, Andréia Lins, Salim, Cassiano Ramalho. *Gestão de Pessoas para Concursos.* / Brasília, Alumnus: 2013.

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.302-304

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.302



O que se busca é **alterar esses elementos** (diferenciação, escassez e interdependência) com o objetivo de controlar os conflitos. Ou seja, o objetivo do gestor é atuar **preventivamente** (ou seja, antes que o conflito ocorra), com o objetivo de alterar os cenários que possam causar os conflitos.

Em outras palavras, na abordagem estrutural a **intervenção** do gestor ocorre **antes da instalação** do conflito, através da atuação sobre as **condições (causas) que predispõem** o surgimento do conflito.

Ou seja, o gestor atua sobre a **causa do conflito** (isto é, ele busca controlar/alterar a situação que poderia gerar um conflito).

Na abordagem estrutural, existem as seguintes **formas (técnicas)** de atuar sobre a causa do conflito:

**Reducir a diferenciação dos grupos (Minimizar as diferenças entre os grupos):** identificando **objetivos** que possam ser **compartilhados entre as partes envolvidas**. Ou seja, se o gestor for capaz de demonstrar às partes que elas possuem objetivos comuns, elas deixarão de perceber que seus objetivos são “incompatíveis”.

**Por exemplo:** o gestor pode demonstrar que dois grupos possuem um mesmo inimigo em comum, ou então que ambos os grupos podem ser influenciados por alguma ameaça externa. Busca-se, com isso, localizar e demonstrar ao grupo que eles possuem algum objetivo compartilhado.

**Interferir nos recursos compartilhados:** se a “**disputa** por **recursos** for a causadora de conflitos, o gestor pode, por exemplo, **aumentar a quantidade de recursos disponíveis**, com o objetivo de que as partes não precisem mais “brigar” por recursos.

**Interferir no sistema de incentivos compartilhado:** utilizando o sistema de incentivos para **recompensar o desempenho “conjunto”** de dois ou mais grupos, criando um **objetivo em comum** entre eles. O objetivo é fazer com que eles cooperem entre si.

**Reagrupamento:** a abordagem estrutural também procura **reduzir a diferenciação** dos grupos através do **reagrupamento de indivíduos**. Ou seja, busca-se fazer com que os membros de grupos conflitantes se tornem parte de um “grupo maior”.

**Reducir a interdependência:** uma forma de reduzir a interdependência entre os grupos (e a possível geração de conflito), é através da **separação dos grupos** (tanto fisicamente quanto estruturalmente). Assim, mesmo que os grupos continuem percebendo a incompatibilidade de objetivos, o **baixo nível de interdependência** das atividades torna a “interferência” mais “distante”, e **reduz a possibilidade de conflitos**.



## Abordagem de Processo

Essa abordagem busca atuar sobre **conflitos que já existem** (ou seja, o gestor atua **reativamente**).

A abordagem de processo tem por objetivo **reduzir os conflitos** a partir da modificação do processo, ou seja, através de uma **intervenção no episódio do conflito**.<sup>24</sup>

A intervenção pode ser realizada por **uma das partes** que está em conflito ou então por **alguma “terceira parte”** (uma pessoa de fora, um consultor, um gerente neutro, etc.).

A abordagem por processo pode ser realizada de **03 maneiras** diferentes:

**Desativação do conflito (Desescalonação do conflito):** ocorre quando umas das partes do conflito começa a ter um **comportamento cooperativo** (ao invés de agressivo). Busca-se, com isso, fazer com que a outra parte do conflito também passe a ter comportamentos cooperativos (pois uma reação cooperativa tende a provocar uma reação idêntica na outra parte). Ou seja, o objetivo é encorajar comportamentos menos conflitantes, e desarmar/desativar o conflito.

**Reunião de confrontação entre as partes (Catarse):** quando a desativação do conflito já não é mais uma opção (ou seja, quando não se pode mais desativar o conflito através da técnica de “desativação do conflito”), a intervenção no processo de conflito pode ser feita através da **reunião de confrontação**.

A reunião de confrontação tem por objetivo **reunir as partes** que estão em conflito, para que elas possam “**conversar**”, **exteriorizar suas emoções**, **identificar os pontos de conflito**, e buscar **soluções do tipo “ganha-ganha”** (soluções que ambos os lados saiam ganhando), para que o conflito seja encerrado. Ou seja, nessa reunião os motivos do conflito são abertos de maneira mais direta entre as partes envolvidas.

**Colaboração (Integração):** quando a “desativação do conflito” e a “reunião de confrontação entre as partes” já não são mais uma opção, pode ser utilizada a **colaboração**.

Na colaboração as partes envolvidas no conflito **trabalham juntas** para **solucionar problemas**, **identificar soluções do tipo “ganha-ganha”** ou **soluções integrativas** capazes de harmonizar os objetivos de ambas as partes.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.303



## Abordagem Mista

Essa abordagem busca administrar o conflito tanto através de aspectos **estruturais**, quanto de aspectos de **processo**. Ou seja, a abordagem mista inclui intervenções sobre a **situação estrutural** e sobre o **episódio conflitivo**.

De acordo com Chiavenato, na abordagem mista há **02 maneiras** de se administrar o conflito<sup>25</sup>:

**Adoção de regras para resolução de conflitos:** consiste em utilizar **meios estruturais** para influenciar o **processo** de conflito (como, por exemplo, a utilização de regras e regulamentos para resolução de conflitos). Essa técnica tem por objetivo determinar previamente os procedimentos e os limites para gerenciar e trabalhar o conflito, para que o conflito seja contido e controlado, conduzindo as partes para a solução do problema.

**Criação de papéis integradores (Criação de “Terceiras Partes” dentro da empresa):** consiste em criar **terceiras partes (equipes de papéis integradores)** dentro da empresa. A função dessas equipes é de estarem sempre disponíveis para ajudar na solução dos conflitos, através de soluções do tipo “ganha-ganha”.

Ou seja, uma das partes em conflito pode se comunicar com a outra por meio dessas **equipes de papéis integradores**. Essas equipes funcionam como “**papéis de ligação**”, cuja tarefa é **coordenar os grupos potencialmente conflitantes** em direção a objetivos globais da organização.

Ao contrário do consultor de processo ou da terceira parte (que são temporários), os **papéis integradores** são **permanentes** na organização.

Vale dizer que o gerente pode assumir a posição de um “papel integrador” sempre que surgir a necessidade de intervir nas condições estruturais e na dinâmica do conflito.



## **(IF-MS – IF-MS – Tecnólogo em Gestão Pública – 2019)**

Segundo Neto (2005), “quando se estiver administrando um conflito, é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão se investigue os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 392



tenha um final satisfatório para todos.” Sobre o gerenciamento de conflitos, Chiavenato (2010) afirma que o gestor tem à sua disposição três abordagens.

Diante do exposto, assinale a alternativa **INCORRETA** conforme as três abordagens para gerenciar conflitos descritas por Chiavenato (2010).

- a) Na abordagem estrutural, o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência.
- b) Na abordagem de processo, o líder deve procurar reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira parte.
- c) A abordagem mista envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas.
- d) A abordagem estrutural pode ser conduzida de duas formas: a colaboração e a desativação do conflito. A desativação do conflito é aquela na qual uma das partes opta pela cooperação, promovendo o acordo.
- e) A abordagem de processo pode ser conduzida de três formas. A reunião de confrontação entre as partes é uma dessas formas, e nessa reunião são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos.

#### Comentários:

A única assertiva que está errada é a letra D. Isso, pois, a “Colaboração” e a “Desativação do Conflito” são maneiras de administração de conflitos utilizadas na **Abordagem de Processo**.

Todas as outras alternativas (A, B, C, E) trazem conceitos corretos.

**O gabarito é a letra D.**



### 8.3 - Estilos de Administração Conflitos (Estratégias de Resolução de Conflitos)

De início, vale dizer que, enquanto Chiavenato trata o “modelo” que estudaremos a seguir como “**Estilos de Administração de Conflitos**”, Robbins utiliza a expressão “**Estratégias de Resolução de Conflitos**”.

Existem “estilos” (estratégias) diferentes de administrar (resolver) conflitos. Ou seja, os indivíduos/grupos adotam posturas diferentes ao administrar/resolver conflitos.

Esses estilos (estratégias) são baseados na relação entre duas **variáveis**:

**Assertividade:** estilos/estratégias que dão foco ao desejo de **satisfazer seus próprios interesses e objetivos**.

**Cooperação:** estilos/estratégias que **levam em consideração os interesses da outra parte** (ou seja, também tem por objetivo satisfazer os interesses das outras partes).

Vejamos, a seguir, **05 estilos** de Administração de Conflitos que decorrem da relação entre essas duas variáveis<sup>26</sup>:

**Estilo de Evitação (Evitamento / Fuga / Abstenção):** trata-se de uma postura **não cooperativa** combinada com **não assertiva**.

Consiste em uma **atitude de fuga**. O indivíduo **prefere evitar o conflito**. O indivíduo busca **outra saída** ou “**deixa as coisas como estão**” (para que, com o passar do tempo, o conflito se torne menos intenso).

De um lado, Robbins diz que o indivíduo **reconhece** que o conflito existe, mas, em vez de procurar resolvê-lo, **prefere suprimi-lo ou ignorá-lo**. De outro lado, Chiavenato diz que, nesse estilo, o indivíduo **nega a existência** do conflito e **oculta os verdadeiros sentimentos**.

Normalmente, esse estilo é utilizado quando:

- O problema é **trivial**
- **Não há chances de ganhar a “briga”**
- O conflito **requer tempo** para a obtenção de maiores informações
- Quando o desacordo que gerou o conflito é **perigoso** ou **oneroso**

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 394



**Consequências:** como consequência, a adoção desse estilo pode criar um conflito do tipo “perde-perde” (onde nenhuma das partes alcançará aquilo que pretende), e as causas do conflito permanecem inalteradas. Embora o conflito “pareça” ter desaparecido, ele voltará no futuro.

**Estilo de Acomodação (Suavização):** trata-se de uma postura **cooperativa** combinada com **não assertiva**.

Consiste em uma postura com alto grau de cooperação, com o objetivo de “**suavizar**” a situação para **manter a harmonia**. Pode ocorrer de duas formas:

- o indivíduo “**cede**” algo à outra parte (algo que tenha valor para a outra parte), buscando satisfazê-la e, consequentemente, suavizar a situação.
- ou então, busca-se resolver os pontos “menores” de discordância e deixar os problemas “maiores” para depois (ou seja, “ir empurrando a situação com a barriga”).

Ou seja, uma das partes “sacrifica” seus interesses, com o objetivo de **fortalecer o relacionamento** entre as partes.

Em outras palavras, esse estilo deixa o conflito “de fora” e **busca harmonia** entre as partes.

**Consequências:** como consequência, a adoção desse estilo “destaca diferenças, similaridades e áreas de possível acordo. A coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns é o objetivo. Na prática, a suavização pode ignorar a essência real do conflito.”<sup>27</sup>

**Estilo Competitivo (Competição / Dominação / Comando Autoritário):** trata-se de uma postura **não cooperativa** combinada com **assertiva**.

Consiste em uma estratégia altamente assertiva, onde o indivíduo tem por foco **satisfazer seus próprios interesses e objetivos**.

O foco principal está em “ganhar”. O indivíduo quer apenas impor seus interesses, enquanto a outra parte perde. Trata-se de uma situação conhecida como “**ganha-perde**”.

É uma atitude em que uma das partes busca “**dominar**” a outra parte. Isso acontece, normalmente, quando a parte “dominadora” possui **autoridade hierárquica** (ou poder) sobre a parte “dominada”.

Em outras palavras, esse estilo força uma solução que **imponha a vontade de uma das partes**.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 394



Essa técnica tende a ser utilizada em situações de urgência, que requerem rápidas ações decidias.

**Consequências:** como consequência, a adoção desse estilo tende a gerar uma situação do tipo “ganha-perde”. O conflito não é resolvido em definitivo. Portanto, por não atingir as causas profundas dos conflitos, eles podem voltar a ocorrer.

**Estilo de Colaboração (Solução de Problemas):** trata-se de uma postura **cooperativa** combinada com **assertiva**.

Consiste em um estilo com alto grau de **cooperação** e alto grau de **assertividade**. Ou seja, as partes se preocupam tanto com seus **próprios interesses**, quanto com a satisfação dos **interesses do outro**.

O estilo de colaboração utiliza a **negociação** para reduzir as diferenças, com o objetivo de que **ambas as partes ganhem**.

Normalmente, é utilizado quando **ambos os lados são importantes**, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla, ou quando o compromisso firmado requer consenso.

As partes buscam reconhecer o que está errado e o que merece atenção. Os problemas são discutidos abertamente.

Conforme explica Robbins, **colaborar** “significa que a intenção das partes é **solucionar o problema esclarecendo as diferenças** em vez de tentar acomodar os diversos pontos de vista.”<sup>28</sup>

Em outras palavras, esse estilo busca uma solução que **satisfaca as necessidades de ambas as partes**. Trata-se do **estilo mais eficaz** de administração de conflitos. Esse estilo busca a **real solução** dos problemas.

**Consequências:** como consequência, a adoção desse estilo tende a gerar uma situação do tipo “ganha-ganha”. Os assuntos são resolvidos em **benefício mútuo**. Esse estilo tende a reconciliar as diferenças entre as partes.

**Estilo de Compromisso (Concessão / Transigência):** trata-se de uma postura **meio cooperativa** combinada com **meio assertiva**.

Consiste em um estilo que **combina** características da **cooperação** e da **assertividade**.

---

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.441



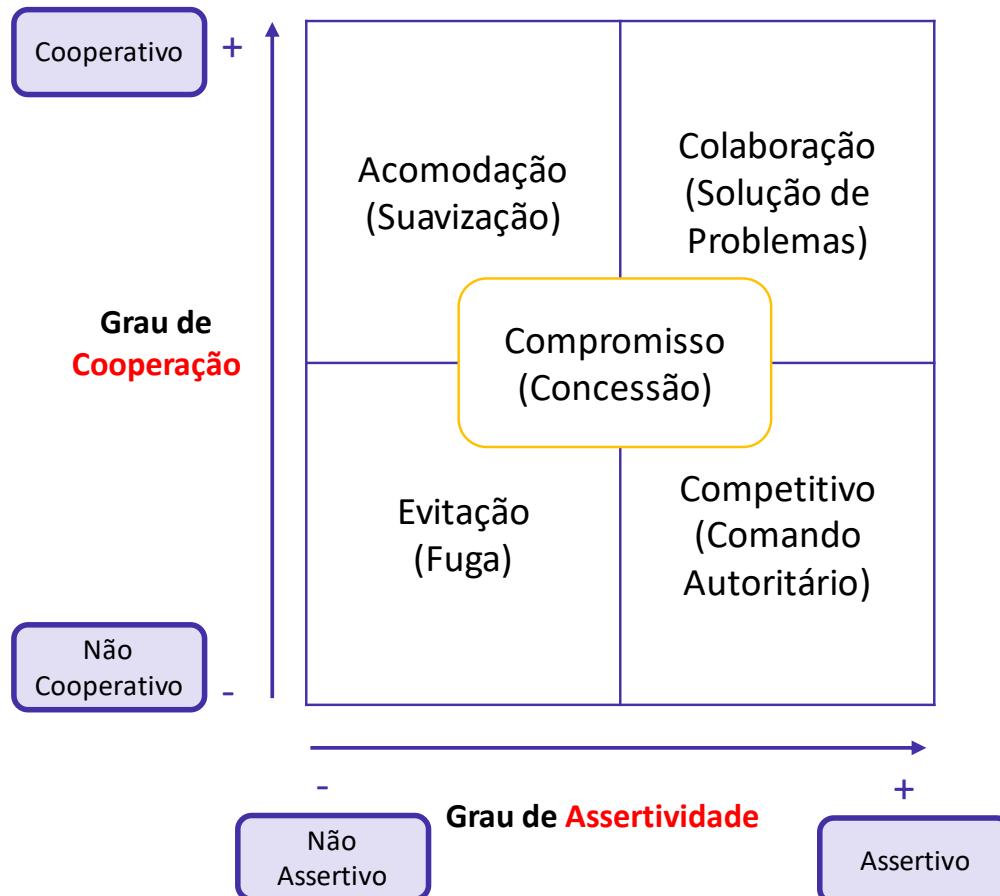
Esse estilo acontece quando ambas as partes **aceitam soluções razoáveis**, em que ambas irão obter **ganhos e perdas**. Ou seja, ambas as partes “abrem mão” de alguma coisa em troca de outra coisa. Trata-se de manter o “jogo de cintura” e a “flexibilidade”.

Busca-se uma **solução “intermediária”**, que seja aceitável para ambas as partes e que **satisfaça “parcialmente”** os interesses de ambas as partes.

Em outras palavras, esse estilo negocia para **obter ganhos e perdas** para cada uma das partes.

Normalmente, acontece quando as partes têm **igual poder** e ambas querem **minimizar as diferenças**. Ou então, quando é necessário chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo.

**Consequências:** como consequência, a adoção desse estilo tende a gerar uma situação do tipo “**ganha-perde**”. Nenhuma parte fica totalmente satisfeita (as “causas” dos conflitos continuam existindo), e isso abre a possibilidade para futuros conflitos.





### (IDECAN – MS – Administrador – 2017)

A ocorrência do conflito nas organizações é uma situação relativamente comum; no entanto, é essencial para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e agradável, que os gestores saibam identificar as causas destes conflitos, para desativá-los, a tempo de evitar uma contaminação ainda maior do ambiente organizacional. Sobre os diferentes estilos de administração de conflitos, assinale a afirmativa INCORRETA.

- a) Estilo de acomodação: consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixa os conflitos maiores para a frente.
- b) Estilo de compromisso: é utilizado quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada parte aceita ganhos e perdas na solução.
- c) Estilo competitivo: é a atitude de confronto e de dominação em que uma parte se engaja em uma competição do tipo ganhar/perder forçando o uso de autoridade. O negócio é ganhar.
- d) Estilo de evitação: é uma atitude de fuga em que o administrador procura evitar as situações de conflito, buscando outra saída ou deixando as coisas como estão para que, com o tempo, o conflito se torne menos intenso.
- e) Estilo de confrontação: é utilizado para erradicar a ocorrência de conflito no ambiente organizacional. O administrador utiliza-se de advertências, suspensões e até mesmo demissões de funcionários envolvidos em conflitos.

#### Comentários:

A única assertiva que está errada é a letra E. Isso, pois, confrontação não é um dos 5 estilos de administração de conflitos que acabamos de estudar.

Conforme veremos a seguir, a **confrontação** é uma técnica/conducta de administração de conflitos utilizada quando surgem desacordos sobre “o que” e “como” fazer. Consiste em **colocar as pessoas para serem ouvidas**. A confrontação direta é realizada para que as partes **se expressem** e o conflito **se resolva** sem rodeios e sem gasto de energia. Em outras palavras, consiste em uma solução objetiva dos problemas, onde as partes se **comunicam abertamente** em busca da resolução colaborativa do problema.

Todas as outras alternativas (A, B, C, D) trazem conceitos corretos.

**O gabarito é a letra E.**



## 8.4 - Técnicas de Administração de Conflitos (Robbins)

De acordo com Robbins, a Administração de Conflitos envolve tanto a **resolução de conflitos**, quanto o **estímulo de conflitos**. O autor elenca algumas **técnicas de resolução** de conflitos e algumas técnicas **estímulo de conflitos**.

Você irá notar que muitas dessas técnicas são muito similares a outros conceitos que já estudamos nessa aula.

Vejamos quais são essas técnicas:<sup>29</sup>

### Técnicas de Resolução de Conflitos

**Resolução de problemas:** consiste na realização de **encontros** entre as partes envolvidas no conflito para buscar, através de **discussões abertas**, a **identificação** e a **resolução** do problema.

**Metas superordenadas:** trata-se de criar metas que só podem ser alcançadas com o **trabalho cooperativo** das partes conflitantes. Ou seja, consiste em criar **metas compartilhadas** que não podem ser atingidas sem a **cooperação** das partes conflitantes.

**Expansão de recursos:** quando o conflito é causado pela escassez de recursos (por exemplo: dinheiro, espaço físico de trabalho, materiais, equipamentos, etc.), a disponibilização de mais recursos pode criar uma solução do tipo “**ganha-ganha**”.

**Não enfrentamento:** consiste em **suprimir** o conflito ou **evadir-se dele**. Ou seja, trata-se de “fugir do conflito”.

**Suavização:** trata-se de minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns. Em outras palavras, consiste em realçar os **interesses comuns** que existem entre as partes conflitantes, com o objetivo de **minimizar as diferenças** entre as partes.

**Concessão:** cada uma das partes conflitantes “**abre mão**” de algo valioso.

**Comando autoritário:** o gestor/autoridade utiliza de sua **autoridade formal** para solucionar o conflito e, depois, comunica seu desejo às partes envolvidas.

---

<sup>29</sup> Extraído e Adaptado de ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.444



**Alteração de variáveis humanas:** envolve a utilização de técnicas de **modelagem comportamental** para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.

**Alteração de variáveis estruturais:** envolvem mudanças na **estrutura formal da organização** e nos **padrões de interação** entre as partes conflitantes, através de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.

### Técnicas de Estímulo de Conflitos

**Comunicação:** trata-se da utilização de **mensagens ambíguas ou ameaçadoras** para aumentar o nível de conflito.

**Inclusão de estranhos:** consiste em incluir nos grupos de trabalho funcionários com **históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes** daqueles dos membros do grupo.

**Reestruturação da organização:** envolve o **realinhamento dos grupos** de trabalho, **alteração de regras e regulamentos**, aumento da **interdependência** e outras mudanças estruturais similares que **rompam o status quo**.

**Nomear um advogado do diabo:** consiste em designar uma pessoa para o papel de **crítico**, com o objetivo de que ele **discuta**, propositadamente, as **posições defendidas pela maioria** do grupo. Ou seja, trata-se de designar algum indivíduo para “colocar lenha na fogueira”.



### **(CESGRANRIO – UNIRIO – Psicólogo – 2019)**

Um psicólogo identificou uma incompatibilidade entre os requisitos de um cargo e as características comportamentais dos indivíduos. Pela dificuldade de obtenção de profissionais capazes de preencher esse cargo, na forma e extensão desejadas, ele propôs uma discussão aberta com membros da área de RH e da chefia imediata do cargo, negociando a modificação dos requisitos das tarefas.

A técnica de administração de conflitos utilizada nesse caso foi a de

- a) comando autoritário
- b) suavização
- c) resolução de problemas



d) metas superordenadas

e) não enfrentamento

#### Comentários:

É a **Resolução de problemas** que consiste na realização de encontros entre as partes envolvidas no conflito para buscar, através de **discussões abertas**, a identificação e a resolução do problema.

O gabarito é a letra C.

---

### 8.5 - Técnicas de Administração de Conflitos (Blake & Mouton)

Segundo Blake & Mouton, existem **05 técnicas/condutas/formas** de administrar conflitos:<sup>30</sup>

**Retirada (Retirada Estratégica):** consiste em “**esquecer-se**” do problema, com o objetivo de deixar que o “**passar do tempo**” resolva a situação. Ou seja, a solução é **evitar** o conflito (ou seja, **fugir do conflito**). Trata-se de uma solução temporária (que, normalmente não consegue resolver o conflito), utilizada para “ganhar tempo”.

**Facilitação (Apaziguamento):** consiste em desenvolver ações que mantenham a harmonia entre as partes. O objetivo é encontrar objetivos comuns (e fugir dos pontos causadores dos conflitos). A solução é **manter a harmonia** entre as partes tentando a **reconciliação** através do apaziguamento. Ou seja, busca-se colocar “**panos quentes**” na situação.

**Repressão (Utilização da Força):** consiste em um comportamento que demonstra o clima de “luta aberta”, apresentando argumentos do tipo “ganha-perde”. A solução é **controlar o conflito** pela imposição da **autoridade** antes que ele se torne incontrolável. Em outras palavras, trata-se de usar a “força” (poder/autoridade) para resolver o conflito. Como consequência, haverá uma situação de “**ganha-perde**” (uma parte sairá “vencedora” e a outra sairá “vencida”).

**Conciliação (Negociação):** consiste em estabelecer previamente as “regras do jogo” para legitimar sua situação e dividir as diferenças entre as partes. A solução é “retirar” algo de ambas as partes, para colocá-las, juntas, em uma situação que possam “ganhar” algo. Ou seja, a solução é cada parte **ceder** algo e também **ganhar** algo. Normalmente é utilizado quando ambas as partes possuem o mesmo grau de “força” e, para evitar brigas excessivas e manter um bom relacionamento, ambas as partes aceitam “ceder” algumas coisas em troca de “ganhar” outras coisas.

---

<sup>30</sup> Blake & Mouton (1997) *apud* FRANCISCO, Márcio Tadeu Ribeiro, CLOS, Araci Carmen, SANTOS, Iraci dos, LARRUBIA, Eliel de Oliveira. **Estilos de administração do conflito entre enfermeiros(as): validação de instrumento.** / v.50, n.4. Brasília, R. Bras. Enferm.:1997. p.578



**Confrontação (Colaboração):** quando surgem desacordos sobre “o que” e “como” fazer, deve-se colocar as pessoas para serem ouvidas. A solução é a **confrontação direta** para que as partes se expressem e o conflito se resolva sem rodeios e sem gasto de energia. Em outras palavras, consiste em uma **solução objetiva dos problemas**, onde as partes se comunicam abertamente em busca da resolução colaborativa do problema.

## 8.6 - Eficácia das soluções utilizadas na Gestão de Conflitos

A **eficácia** das soluções utilizadas na **gestão de conflitos**, pode ser avaliada, principalmente, através de duas formas:

- através da verificação do **impedimento da criação de novos conflitos**: busca-se avaliar a solução utilizada na gestão de conflitos foi capaz de impedir o surgimento de novos conflitos.
- através da investigação do **caráter e natureza dos novos conflitos resultantes** da solução: se a solução empregada na gestão de conflitos gerou “novos” conflitos, deve-se investigar qual o caráter e a natureza desses novos conflitos. Por exemplo: os novos conflitos são relevantes? Estão relacionados a que? São “piores” do que os anteriores? etc.

## 9 – Efeitos dos Conflitos

Os conflitos podem gerar impactos **positivos (construtivos / funcionais)** ou **negativos (destrutivos / disfuncionais)**.

Vejamos, a seguir, alguns desses efeitos:

Efeitos **positivos (construtivos / funcionais)** do conflito acontecem quando o conflito:

- Resulta em **soluções criativas, inovação e adaptação**.
- Desenvolve a **criatividade** do indivíduo.
- Aumenta a **motivação** e a **produtividade**.
- Estimula a **união, as relações e a interação** dos indivíduos, e **fortalece a identidade** do grupo.
- Alerta aos problemas existentes** para que não eles não evoluam para problemas mais sérios.
- Permite que as pessoas **expressem opiniões** contrárias dentro do grupo. Ou seja, previne a ocorrência do “pensamento grupal” (que ocorre quando o grupo é tão coeso que os indivíduos têm medo de expressarem opiniões contrárias).
- Os indivíduos **adquirem experiências e conhecimento** através do confronto de ideias.



Efeitos **negativos (destrutivos / disfuncionais)** do conflito acontecem quando o conflito:

- Prejudica a **execução de tarefas e bem-estar das pessoas.**
- Impede que os **esforços dos indivíduos sejam eficazes**, gerando sentimentos de **frustração, tensão e hostilidade.**
- Desvia a **atenção e energia de situações mais importantes.**
- Diminui a produtividade.**
- Toma o lugar da “cooperação”**, prejudicando o relacionamento entre pessoas e grupos e dificultando o bom funcionamento dos trabalhos e da organização.
- “**Paralisa**” o grupo (e até mesmo ameaça sua existência)
- Traz **dificuldade** para se **adaptar às mudanças**
- Enfraquece os relacionamentos**
- Ocasiona **perda de tempo e de esforços**, em decorrência de grande parte dos **esforços serem direcionados para a resolução do próprio conflito** (ao invés de serem utilizados para coisas mais produtivas)



“Se o conflito pode trazer resultados **positivos** ou **negativos** para pessoas e equipes, sobretudo para a organização, a questão primordial é como **gerir o conflito** de maneira a aumentar os **efeitos positivos (construtivos)** e a **minimizar os efeitos negativos (destrutivos)**.<sup>31</sup>”

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.305





### (IDECAN – Colégio Pedro II – Assistente de Alunos)

O conflito é inerente à dinâmica de qualquer organização, podendo ser positivo ou negativo nos seus efeitos. **NÃO** é um efeito positivo do conflito:

- a) Uma solução de conflito pode solidificar sentimentos de coesão e identidade dentro do grupo.
- b) Pode servir como mecanismo de correção dos problemas existentes e, ainda, evitar problemas mais graves.
- c) Quando as duas partes ganham, traduz-se num aumento da coesão do grupo e, eventualmente, num aumento de produtividade.
- d) Desperta sentimentos e energiza um grupo que pode descobrir meios mais eficazes para realizar as tarefas, bem como achar soluções mais criativas e inovadoras.
- e) A cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

#### Comentários:

A única assertiva que não traz um efeito positivo dos conflitos é a letra E. Isso, pois, o que a letra E apresenta é um exemplo de **efeito negativo** do conflito.

Todas as outras alternativas (A, B, C, D) trazem, corretamente, exemplos de efeitos positivos dos conflitos.

#### O gabarito é a letra E.

### (NC-UFPR – ITAIPU BINACIONAL – Profissional de Nível Universitário Jr – 2019 - ADAPTADA)

O conflito pode trazer efeitos positivos e negativos para uma organização, no entanto cabe ao gestor a tarefa de aumentar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos das situações de conflito.

#### Comentários:

Isso mesmo! Assertiva correta!

#### Gabarito: correta.



## RESUMO ESTRATÉGICO

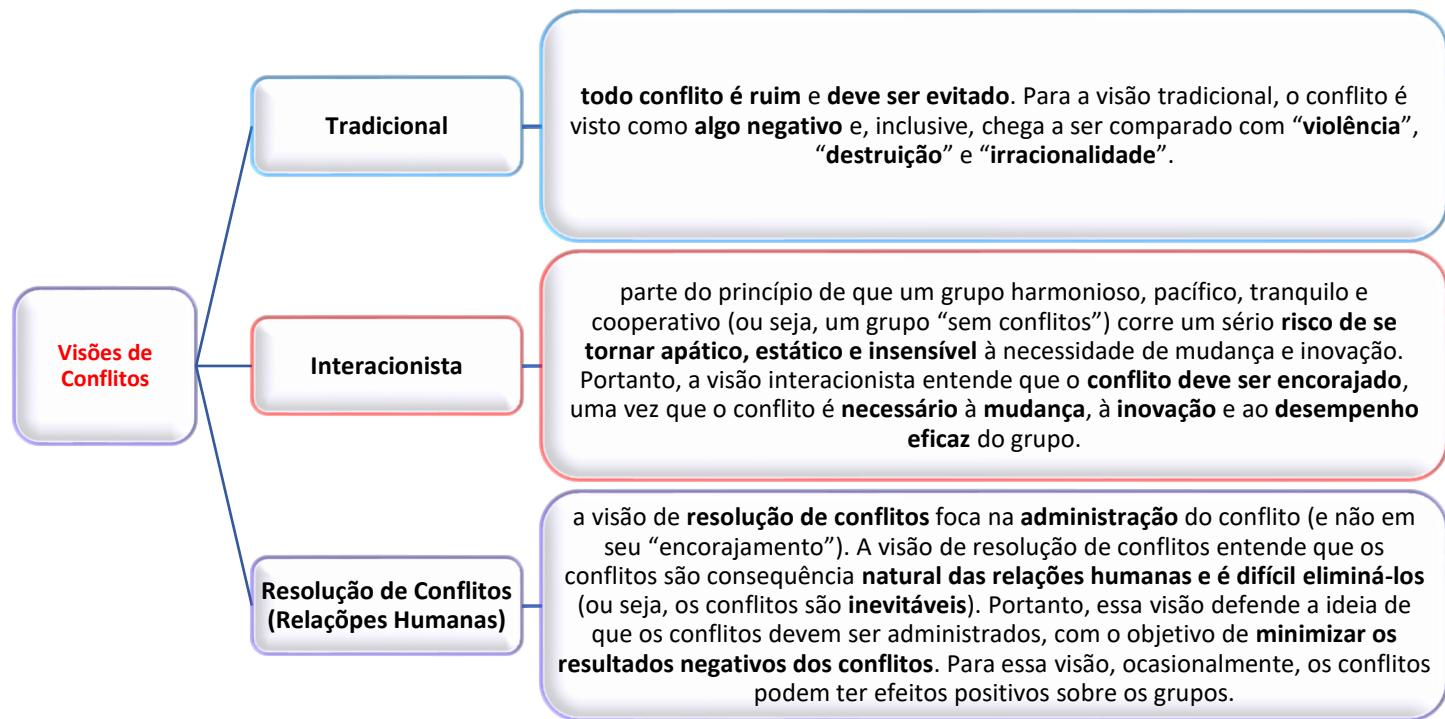
### O que é Conflito?

Robbins<sup>32</sup> explica que **conflito** é um “processo que tem início quando alguém **percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente** alguma coisa que considera importante.”

O **Conflito** é um “processo” que se inicia quando **uma das partes** (indivíduo, grupo, etc.) percebe que a **outra parte** poderá **afetá-la de forma negativa**. Portanto, o conflito surge em decorrência de uma **divergência de interesses**. Ou seja, ele surge de uma **oposição real** (ou **potencial**) de interesses.

Vale destacar que o conflito poderá desencadear a exploração de **diferentes pontos de vista**, o que, consequentemente, pode gerar **novas ideias**.

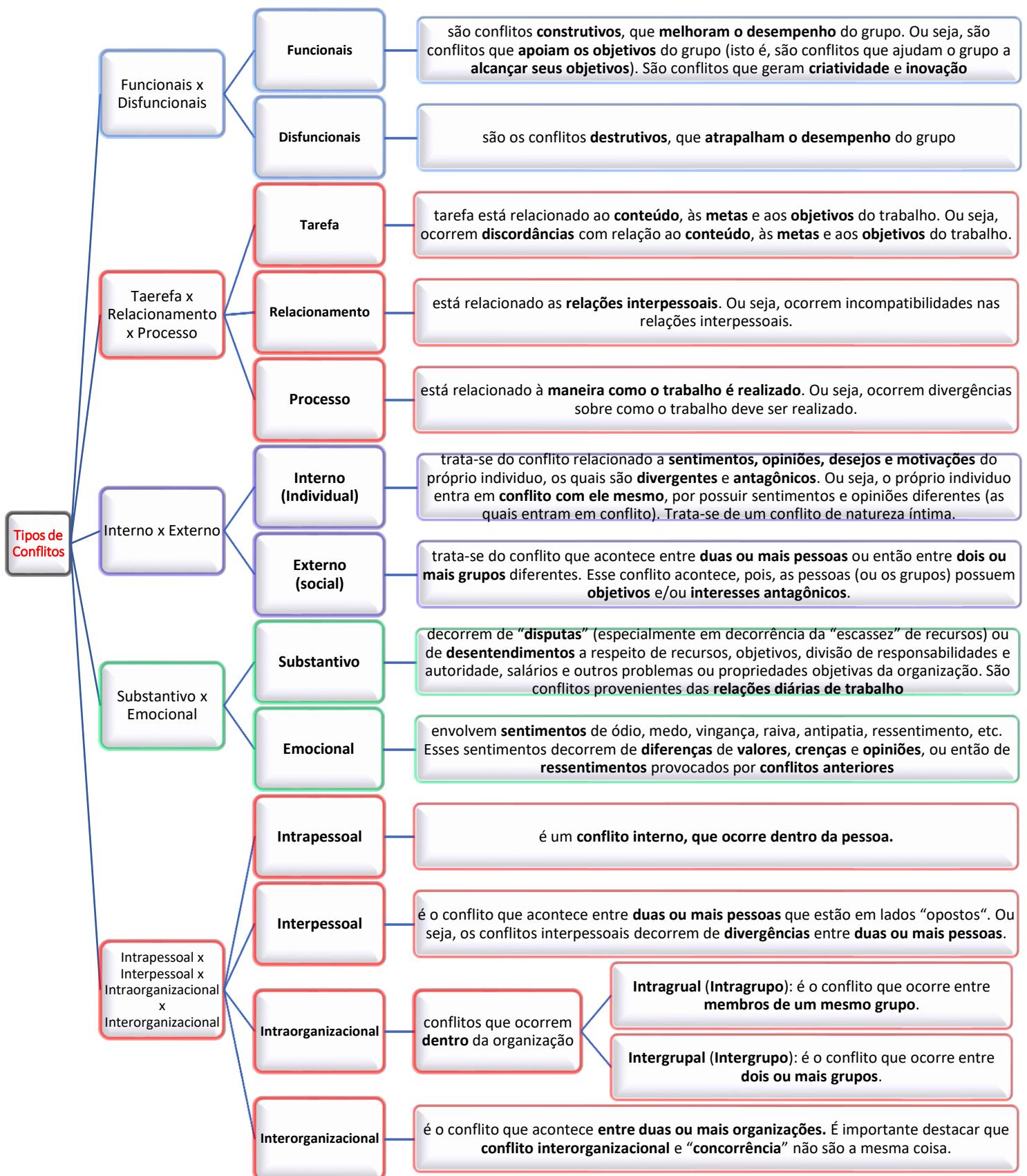
### Visões de Conflitos



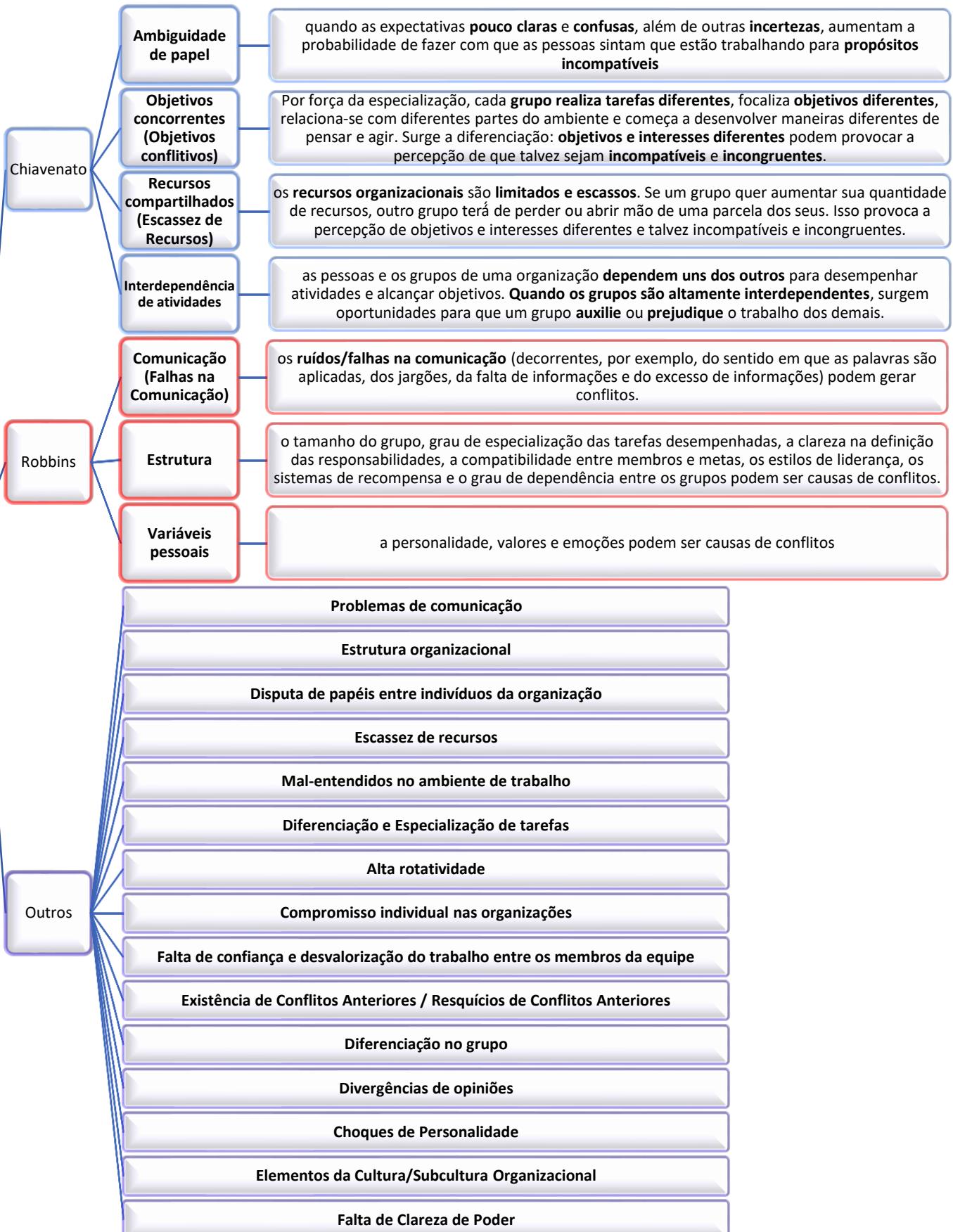
<sup>32</sup> MELLO (2010) *apud* ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.437



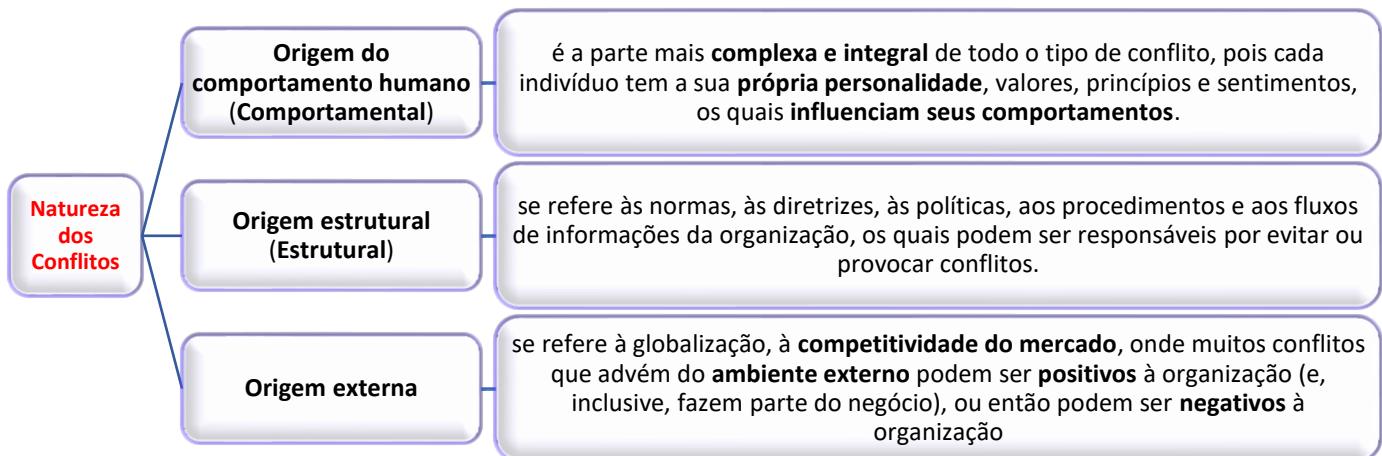
## Tipos de Conflitos



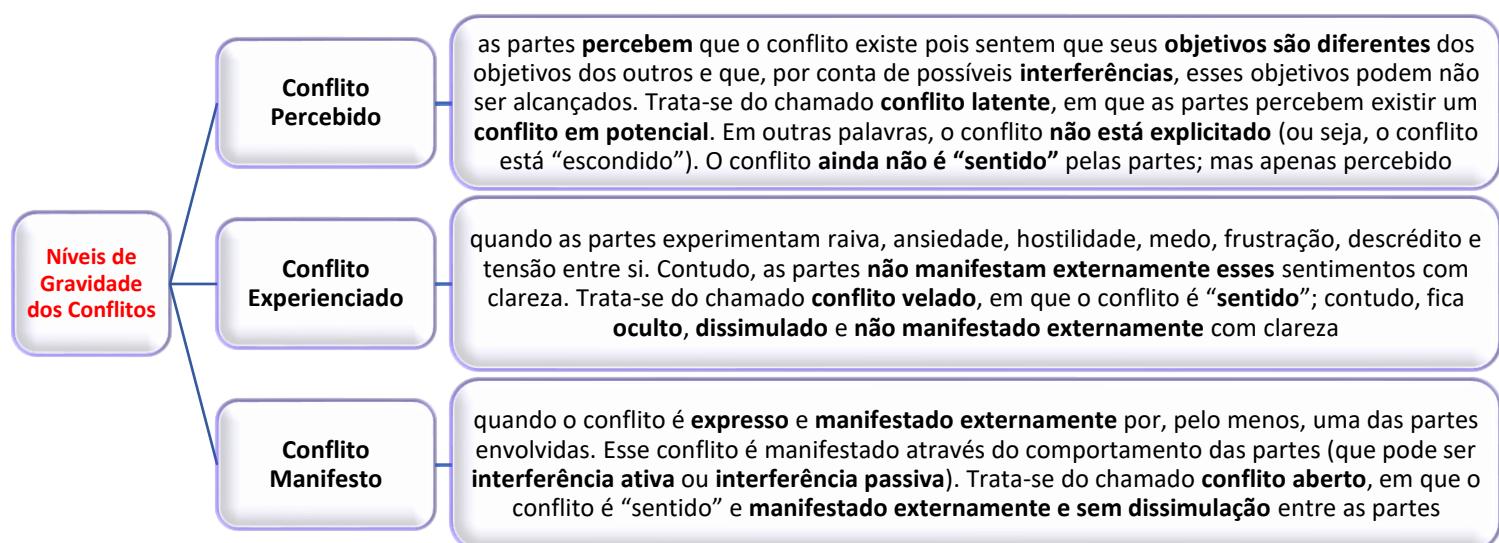
## Causas dos Conflitos (Condições Antecedentes)



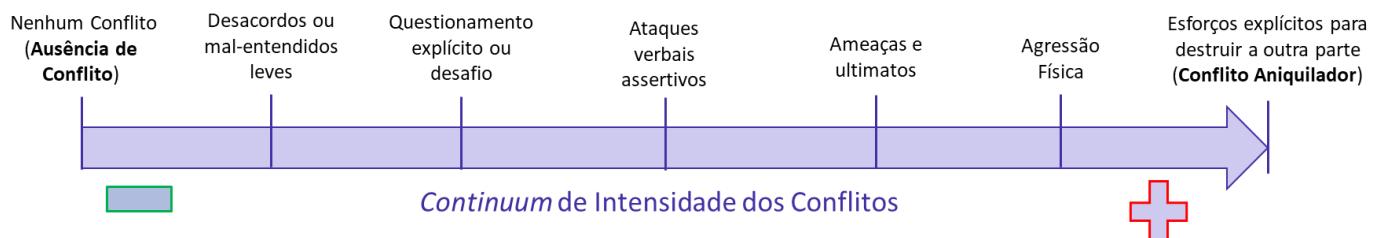
## Natureza dos Conflitos



## Níveis de Gravidade dos Conflitos

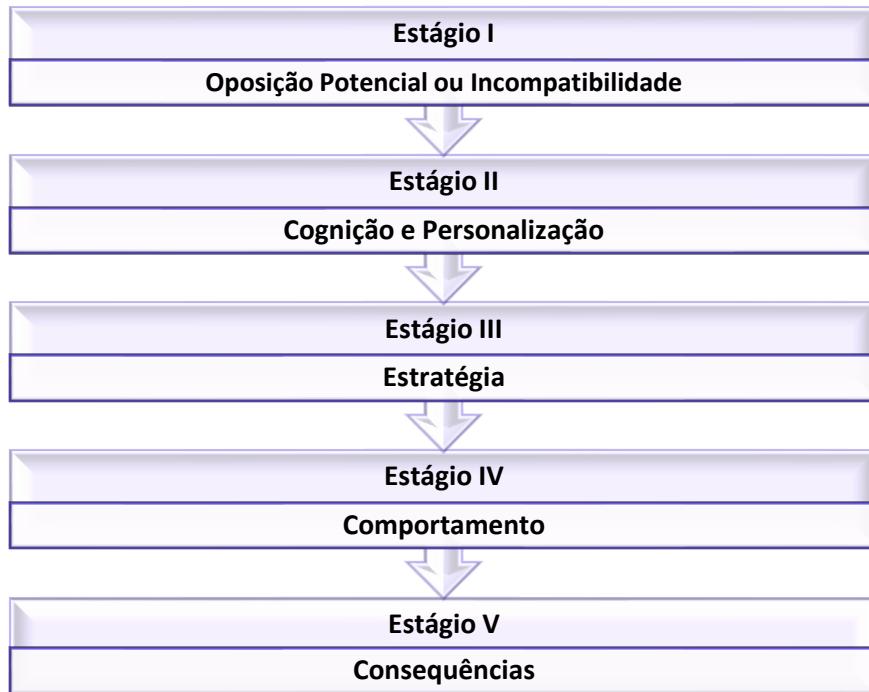


## Níveis de Intensidade dos Conflitos



## Processos dos Conflitos

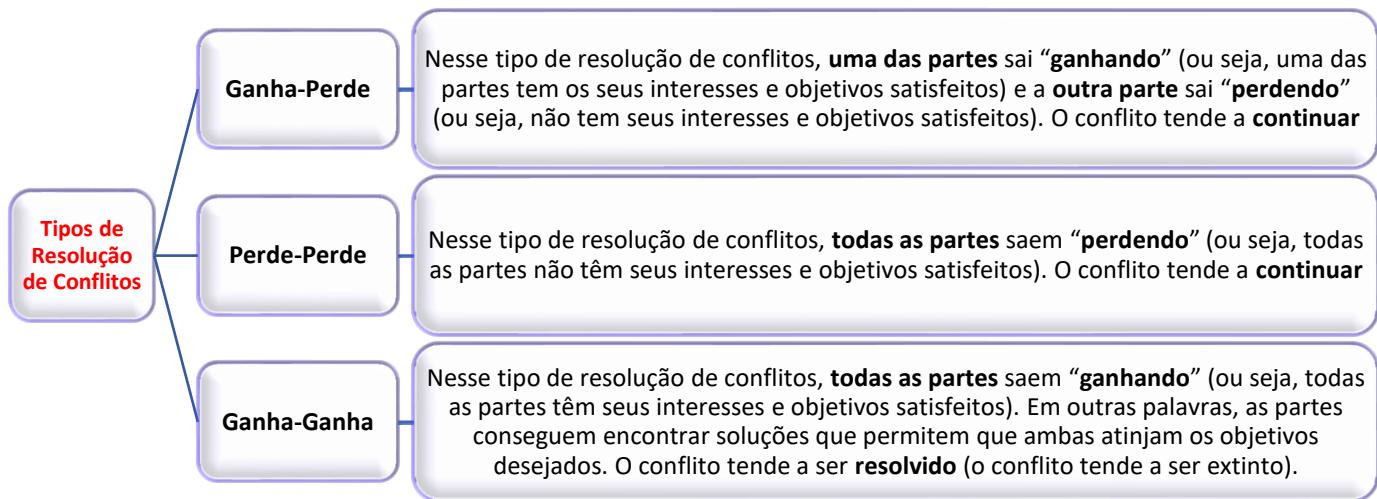
### Estágios (Robbins)



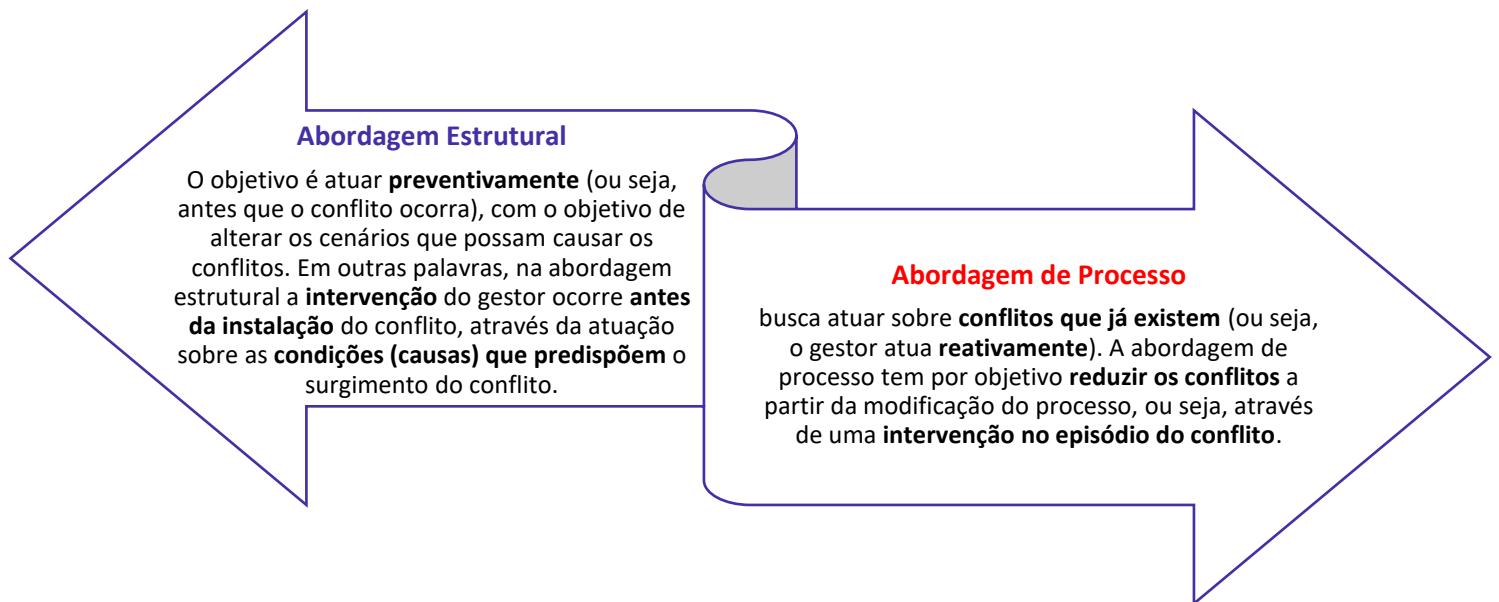
### Etapas (Chiavenato)



## Tipos de Resolução de Conflitos

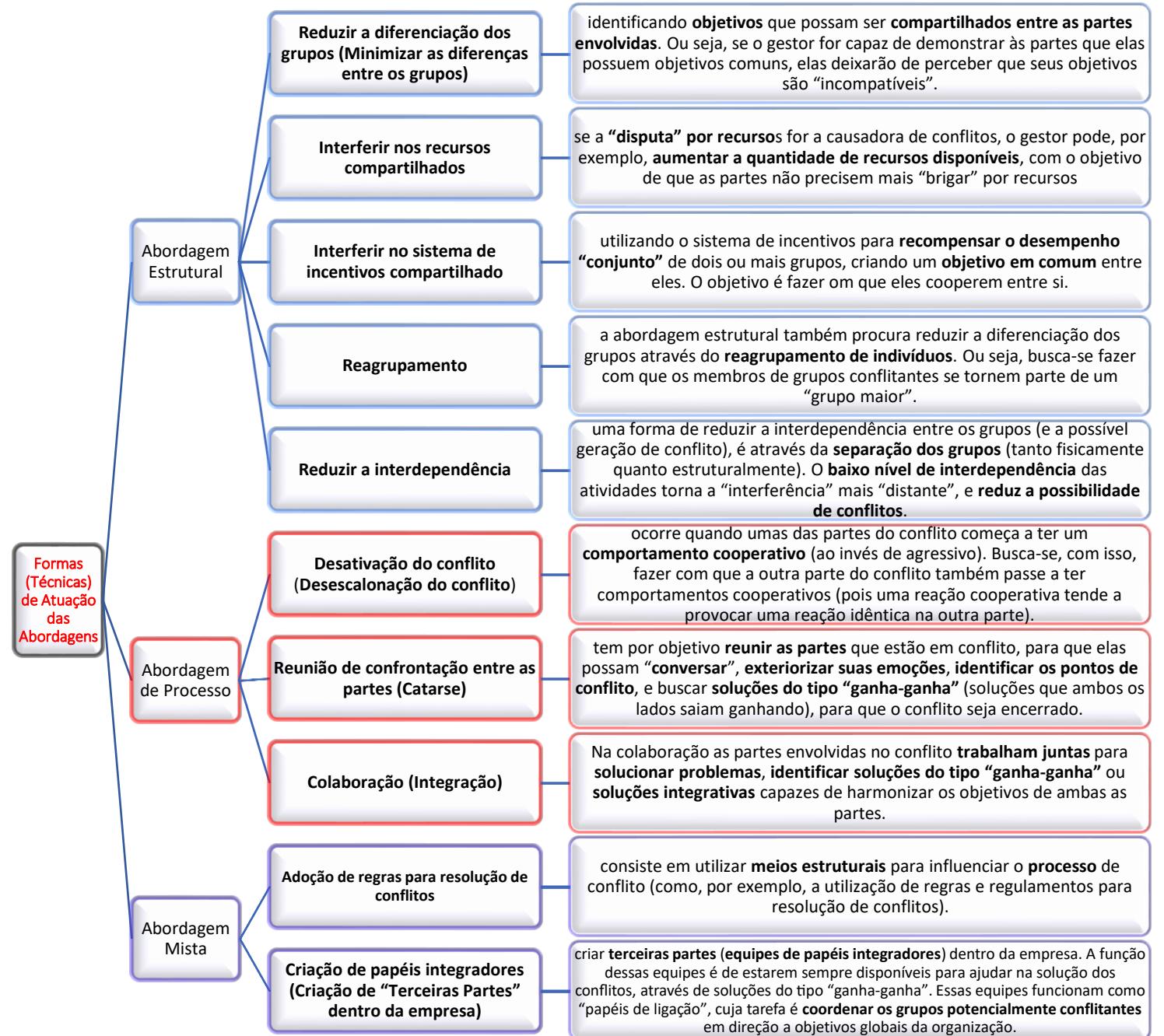


## Abordagens para Administrar Conflitos



**Abordagem Mista:** Essa abordagem busca administrar o conflito tanto através de aspectos **estruturais**, quanto de aspectos de **processo**. Ou seja, a abordagem mista inclui intervenções sobre a **situação estrutural** e sobre o **episódio conflitivo**.





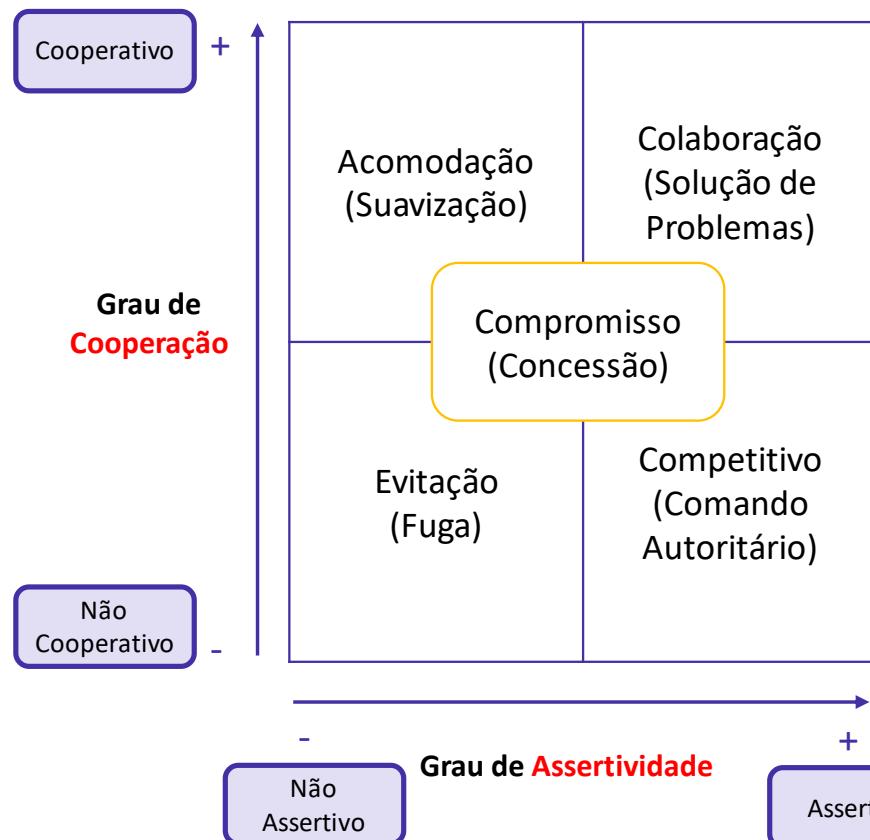
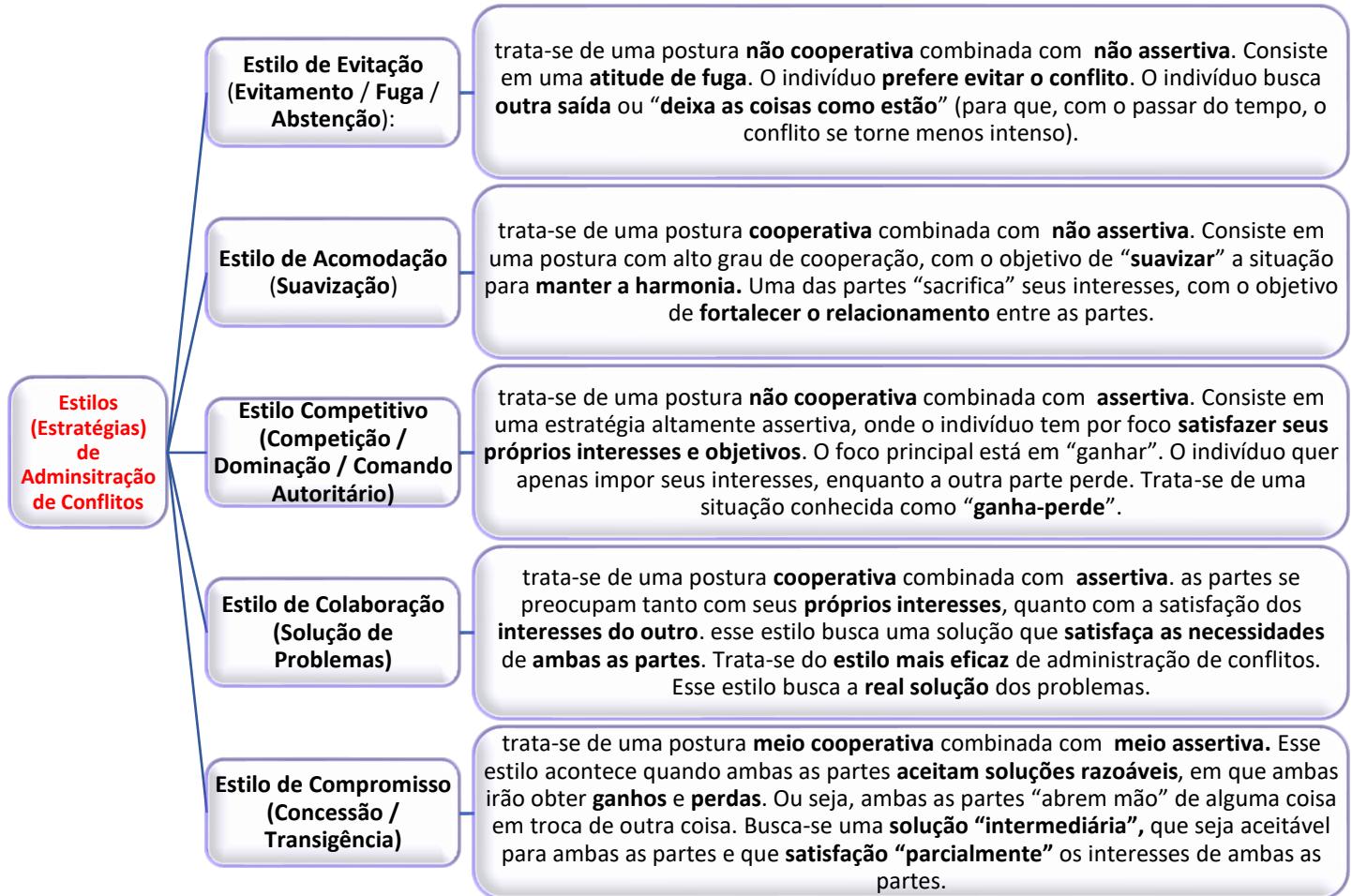
## Estilos de Administração Conflitos (Estratégias de Resolução de Conflitos)

Os estilos (estratégias) são baseados na relação entre duas **variáveis**:

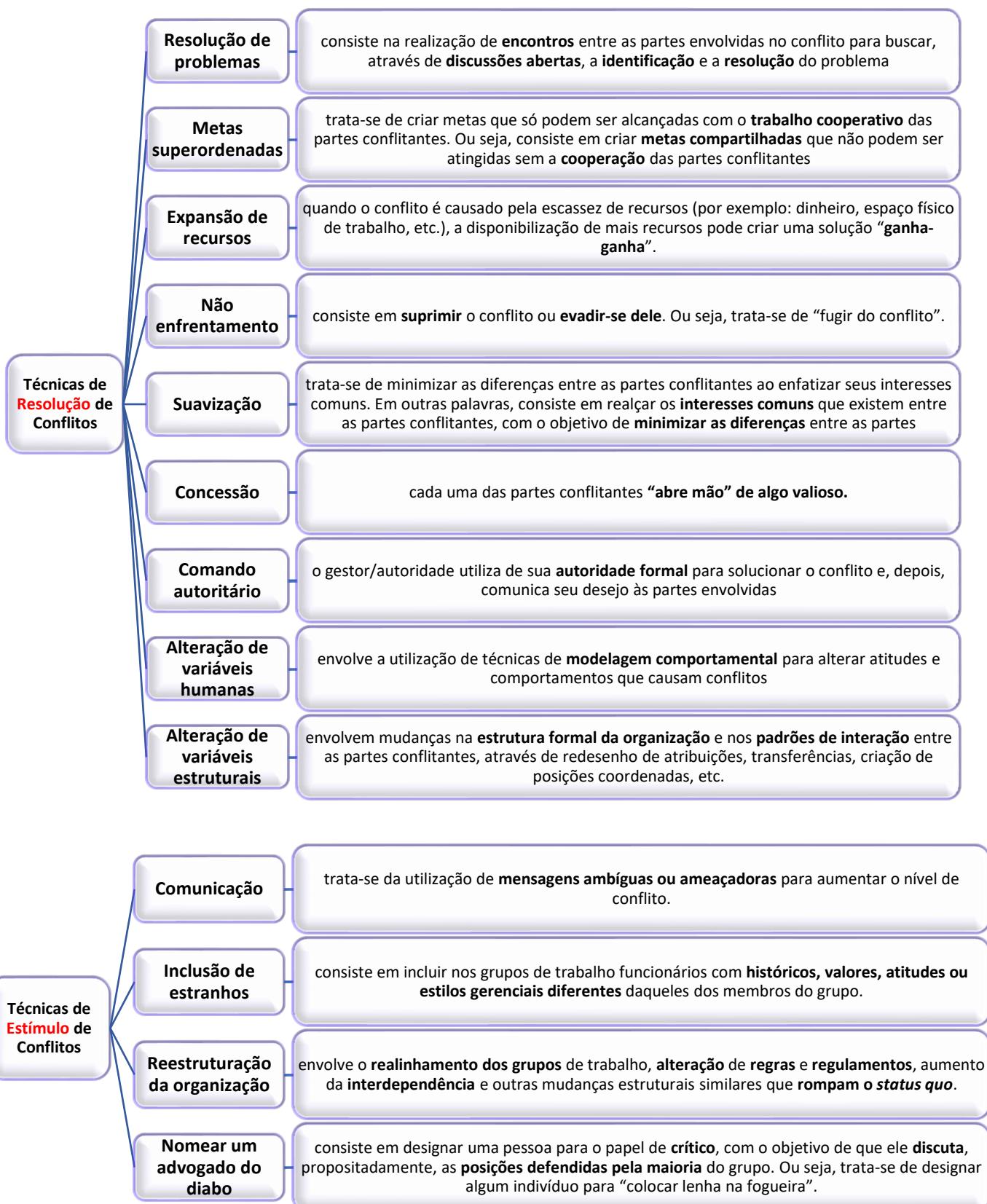
**Assertividade:** estilos que dão foco ao desejo de **satisfazer seus próprios interesses e objetivos**.

**Cooperação:** estilos **levam em consideração os interesses da outra parte** (ou seja, também tem por objetivo satisfazer os interesses das outras partes).





## Técnicas de Resolução de Conflitos



## Efeitos dos Conflitos

### Efeitos Positivos (Construtivos / Funcionais)

Resulta em soluções criativas, inovação e adaptação

Desenvolve a **criatividade** do indivíduo

Aumenta a **motivação** e a **produtividade**

Estimula a **união**, as **relações** e a **interação** dos indivíduos, e fortalece a **identidade** do grupo

**Alerta aos problemas existentes** para que não eles não evoluam para problemas mais sérios

Permite que as pessoas **expressem opiniões** contrárias dentro do grupo

Os indivíduos **adquirem experiências e conhecimento** através do confronto de ideias

### Efeitos Negativos (Destrutivos / Desfuncionais)

Prejudica a **execução de tarefas e bem-estar das pessoas**

Impede que os **esforços dos indivíduos** sejam **eficazes**, gerando sentimentos de **frustração, tensão e hostilidade**

Desvia a **atenção e energia** de situações mais importantes

Diminui a **produtividade**

**Toma o lugar da “cooperação”**, prejudicando o relacionamento entre pessoas e grupos

-“**Paralisa**” o grupo (e até mesmo ameaça sua existência)

Traz **dificuldade** para se **adaptar às mudanças**

Enfraquece os relacionamentos

Ocasiona **perda de tempo e de esforços**, em decorrência de grande parte dos **esforços serem direcionados para a resolução do próprio conflito**

“Se o conflito pode trazer resultados **positivos** ou **negativos** para pessoas e equipes, sobretudo para a organização, a questão primordial é como **gerir o conflito** de maneira a aumentar os **efeitos positivos (construtivos)** e a minimizar os **efeitos negativos (destrutivos)**.<sup>33</sup>”

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015. p.305





## QUESTÕES COMENTADAS

### 1. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Entre os métodos de avaliar a eficácia da solução de um conflito, inclui-se o de investigar qual é o caráter dos novos conflitos dela decorrentes.

#### Comentários:

Isso mesmo!

A **eficácia das soluções** utilizadas na gestão de conflitos, pode ser avaliada, principalmente, através de duas formas:

- através da verificação do impedimento da criação de novos conflitos: busca-se avaliar a solução utilizada na gestão de conflitos foi capaz de impedir o surgimento de novos conflitos.
- **através da investigação do caráter e natureza dos novos conflitos resultantes da solução:** se a solução empregada na gestão de conflitos gerou “novos” conflitos, deve-se investigar qual o caráter e a natureza desses novos conflitos. Por exemplo: os novos conflitos são relevantes? Estão relacionados a que? São “piores” do que os anteriores? etc.

#### Gabarito: correta.

### 2. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Existem três maneiras de resolução de conflitos: 1.<sup>a</sup> ganhar/ganhar; 2.<sup>a</sup> ganhar/perder e 3.<sup>a</sup> perder/perder; na segunda e na terceira opção o conflito é interrompido, eliminando, assim, a probabilidade de surgimento de conflitos futuros.

#### Comentários:

Nada disso!



Conforme explicam Ribas e Salim, “a única relação que extingue por completo um conflito é a resolução ganhar/ganhar, em que as duas partes saem ganhando. Nas demais resoluções de conflitos (ganha/perde e perde/perde) há sempre a possibilidade de o conflito ressurgir.”<sup>1</sup>

**Gabarito: errada.**

---

### 3. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Se administrados de forma cordial e construtiva, os conflitos podem gerar benefícios para a empresa e minimizar os prejuízos por eles causados.

**Comentários:**

Isso mesmo!

Se os conflitos forem bem administrados, de forma construtiva, eles podem trazer benefícios à organização como um todo. Tratam-se dos conflitos funcionais.

**Gabarito: correta.**

---

### 4. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

A implantação da administração estratégica por uma empresa anula os conflitos internos, o que contribui para o aumento da produtividade organizacional.

**Comentários:**

Nada disso!

Primeiro, não há como afirmar que a implantação da administração estratégica pela empresa irá anular os conflitos internos. O conflito interno (conflito individual) é aquele relacionado a sentimentos, opiniões, desejos e motivações do próprio indivíduo, os quais são divergentes e antagônicos. Ou seja, o próprio indivíduo entra em conflito com ele mesmo, por possuir sentimentos e opiniões diferentes (as quais entram em conflito).

Em outras palavras, **os conflitos sempre irão existir**. Os conflitos fazem parte da essência dos indivíduos.

Segundo, o objetivo da organização não deve ser o de anular todos os conflitos. A organização deve buscar gerenciá-los. O papel do gestor deve ser o de buscar gerenciar os conflitos, com o objetivo

---

<sup>1</sup> Ribas, Andréia Lins, Salim, Cassiano Ramalho. *Gestão de Pessoas para Concursos.* / Brasília, Alumnus: 2013



de que os **conflitos funcionais sejam promovidos** e, ao mesmo tempo, conflitos disfuncionais sejam eliminados.

O objetivo é aproveitar os efeitos positivos dos conflitos funcionais (como, por exemplo, o aumento da produtividade).

**Gabarito:** errada.

## 5. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Principia-se um conflito quando uma parte percebe que seus interesses foram ou serão frustrados pela outra parte, que está impedindo ou em vias de impedir uma ação importante.

**Comentários:**

Isso mesmo!

Primeiro, você deveria saber que a palavra “principiar” significa “iniciar” (“comerçar”).

Nesse sentido, conforme explica Robbins, o conflito é “processo que tem **início** quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante.”<sup>2</sup>

**Gabarito:** correta.

## 6. (CESPE – STM – Técnico Judiciário – 2018)

Técnicos de um órgão da administração pública consideram que a execução de serviços administrativos é mais importante que o atendimento ao público. Por isso, o atendimento é realizado em sistema de revezamento e rotineiramente, sendo necessário repor atendentes devido a conflitos com clientes e ausências de servidores nos dias da escala de trabalho.

Nessa situação hipotética,

o relacionamento entre os servidores que se ausentam nos dias das escalas e aqueles que suprem as ausências pode tornar-se conflituoso em razão das diferenças dos comportamentos interpessoais e da quebra da confiança.

**Comentários:**

Isso mesmo!

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.437



O enunciado ilustra dois “grupos” de servidores que estão com divergências de opiniões.

Um grupo entende que a execução dos serviços administrativos é mais importante do que o atendimento ao público e, por isso, esses servidores entram em conflitos com clientes e também faltam aos dias que estavam escalados para atenderem ao público.

Diante dessa situação, é necessário que outros servidores “cubram” essas faltas, para que o atendimento aos clientes não fique prejudicado.

Essa situação toda, decorrente de uma divergência de opiniões, pode, de fato, gerar um conflito entre os servidores.

**Gabarito: correta.**

---

## 7. (CESPE – SEDF – Professor de Educação Básica – 2017)

A estratégia de gestão de conflito interpessoal mais assertiva e colaborativa é a adoção de comportamentos que privilegiam a satisfação das necessidades dos outros em detrimento dos próprios interesses.

**Comentários:**

Nada disso!

A estratégia de gestão de conflito interpessoal **mais assertiva** e colaborativa (cooperativa) é a adoção de comportamentos em que as partes se preocupam tanto com **seus próprios interesses**, quanto com a **satisfação dos interesses do outro**. Ou seja, trata-se da estratégia de colaboração (estilo de colaboração).

Quando a parte adota “comportamentos que privilegiam a satisfação das necessidades dos outros em detrimento dos próprios interesses”, ela está adotando uma estratégia de acomodação (estilo de acomodação). Trata-se de uma postura **não assertiva** combinada com colaborativa (cooperativa).

**Gabarito: errada.**

---

## 8. (CESPE – TJ-DFT – Analista Judiciário – 2015)

O estilo fundamentado na competição — voltado à solução de conflitos no trabalho — incentiva a predominância de comportamentos orientados à acomodação das outras partes e à construção da controvérsia.

**Comentários:**

Nada disso!



O **Estilo Competitivo** (Competição) consiste em uma estratégia altamente assertiva, onde o indivíduo tem por foco **satisfazer seus próprios interesses e objetivos**. O foco principal está em “ganhar”. O indivíduo quer apenas **impor seus interesses**, enquanto a outra parte perde. Trata-se de uma situação conhecida como “ganha-perde”.

É o Estilo de Acomodação que consiste em uma postura com alto grau de cooperação, com o objetivo com o objetivo de “suavizar” a situação para manter a harmonia.

**Gabarito: errada.**

---

## 9. (CESPE – FUB – Psicólogo – 2015)

Os conflitos não são naturais e nem desejáveis, por isso devem ser evitados para prevenir o surgimento de divergências entre os trabalhadores.

**Comentários:**

Nada disso!

Primeiro, os conflitos são naturais e inerentes à vida de cada indivíduo. É algo inevitável da natureza humana e da vida em sociedade.

Segundo, o objetivo da organização não deve ser o de eliminar todos os conflitos. A organização deve buscar gerenciá-los. O papel do gestor deve ser o de buscar gerenciar os conflitos, com o objetivo de que os **conflitos funcionais sejam promovidos** e, ao mesmo tempo, conflitos disfuncionais sejam eliminados. O objetivo é aproveitar os efeitos positivos dos conflitos funcionais (como, por exemplo, o aumento da produtividade).

**Gabarito: errada.**

---

## 10. (CESPE – FUB – Psicólogo – 2015)

O estilo certo de gerir conflitos consiste na busca do consenso e no convencimento das partes quanto à realidade envolvida.

**Comentários:**

Nada disso!

Não existe uma “fórmula mágica” para gerir conflitos.

Portanto, a assertiva peca ao dizer que a “busca do consenso” e o “convencimento das partes” é o melhor estilo de gerir conflitos. Nem sempre essa será a melhor solução.



**Gabarito: errada.**

---

**11. (CESPE – FUB – Psicólogo – 2015)**

A natureza de um conflito pode originar-se de três fontes: comportamental, estrutural e externa.

**Comentários:**

Isso mesmo!

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode ser analisada em 03 categorias:

Origem do **comportamento humano (Comportamental)**

Origem **estrutural (Estrutural)**

Origem **externa**

**Gabarito: correta.**

---

**12. (CESPE – FUB – Psicólogo Organizacional – 2014)**

O conflito interpessoal no espaço profissional é evidenciado quando uma pessoa percebe-se sobrecarregada em suas funções e, por isso, passa a ter dificuldades nas relações de trabalho.

**Comentários:**

Nada disso!

O conflito **interpessoal** é o conflito que acontece entre **duas ou mais pessoas** que estão em lados “opostos” (divergentes). Ou seja, os conflitos pessoais decorrem de **divergências entre duas ou mais pessoas**.

**Gabarito: errada.**

---

**13. (CESPE – FUB – Psicólogo Organizacional – 2014)**

O conflito interpessoal normativo ocorre quando duas ou mais pessoas discordam sobre o que consideram apropriado no que se refere a comportamento.

**Comentários:**

Isso mesmo!



O Conflito interpessoal é o conflito que acontece entre duas ou mais pessoas que estão em lados “opostos” (divergentes). Ou seja, os conflitos interpessoais decorrem de divergências entre duas ou mais pessoas.

**Gabarito: correta.**

---

#### **14. (CESPE – FUB – Psicólogo Organizacional)**

Na resolução de conflitos interpessoais, alcançar o resultado é tão importante quanto preservar a relação entre as partes. Assim, durante a negociação faz-se necessário adotar o estilo colaborador, visto que nesse estilo de negociação as duas partes podem ser beneficiadas.

**Comentários:**

Isso mesmo!

Em uma resolução de conflitos, tão importante quanto alcançar resultados eficazes, é preservar a relação entre as partes envolvidas no conflito (para que as partes possam manter bons relacionamentos no futuro).

Nesse sentido, o estilo de administração de conflitos mais eficaz é o estilo colaborador (estilo de colaboração), o qual busca reduzir as diferenças, com o objetivo de encontrar soluções em que ambas saiam ganhando (“ganha-ganha”).

**Gabarito: correta.**

---

#### **15. (CESPE – ANTAQ – Analista Administrativo)**

O chefe de um setor que adota o estilo de administração de conflito denominado colaboração, ao gerenciar um conflito, tende a ignorá-lo, de modo a esperar que tal conflito desapareça, ou então usará o sigilo para evitar a confrontação.

**Comentários:**

Nada disso!

A assertiva descreveu o Estilo de administração de conflitos conhecido como **Evitação (Fuga)**.

**Gabarito: errada.**

---

#### **16. (FCC – TRT - 15ª Região (SP) – Analista Judiciário – 2018)**

A aplicação da abordagem estrutural para gestão de conflitos prioriza



- a) a adoção de medidas contundentes no episódio de conflito, incluindo o afastamento dos agentes envolvidos.
- b) a intervenção antes da instalação do conflito, atuando sobre condições preexistentes que predispõem à sua ocorrência.
- c) a intervenção de uma terceira parte, externa à organização, como forma de intermediar o conflito.
- d) o enfrentamento dos aspectos intrínsecos do conflito, de natureza pessoal, ligados ao clima organizacional.
- e) o tratamento dos aspectos extrínsecos ao conflito, como a cultura dominante na organização, utilizando-os como elementos neutralizadores.

#### Comentários:

A Abordagem Estrutural busca alterar os elementos de diferenciação, escassez e interdependência, com o objetivo de controlar os conflitos. Ou seja, o objetivo do gestor é **atuar preventivamente** (ou seja, **antes que o conflito ocorra**), com o objetivo de alterar os cenários que possam causar os conflitos.

Em outras palavras, na abordagem estrutural a intervenção do gestor ocorre antes da instalação do conflito, através da atuação sobre as condições (causas) que predispõem o surgimento do conflito.

**O gabarito é a letra B.**

---

#### 17. (FCC – Câmara Legislativa do Distrito Federal – Consultor Técnico-Legislativo – 2018)

No que tange às abordagens descritas pela literatura para o gerenciamento de conflitos, o critério de diferenciação existente entre a abordagem estrutural e a de processo é

- a) a opção por enfrentamento ou pela supressão do conflito, a primeira própria da abordagem de processo, enquanto a segunda é traço característico da abordagem estrutural.
- b) o resultado da negociação, sendo a abordagem de processo conhecida como ganha-ganha, na qual as partes envolvidas chegam a um denominador comum, ao contrário da abordagem de processo, onde há sempre uma parte perdedora.
- c) a participação de uma terceira parte, que constitui o diferencial da abordagem de processo, a qual utiliza os instrumentos de mediação e arbitragem, enquanto a abordagem estrutural utiliza ferramentas da própria organização.



d) tratar-se de um conflito já instalado ou não, sendo que a abordagem estrutural atua antes da instalação, enfrentando as condições que predispõem ao conflito, e a abordagem de processo atua em um conflito já instalado.

e) a visão positiva do conflito, própria da abordagem estrutural, fomentando mecanismos de competição interna, ou negativa, própria da abordagem de processo, que considera o conflito negativo.

### Comentários:

A **Abordagem Estrutural** busca alterar os elementos de diferenciação, escassez e interdependência, com o objetivo de controlar os conflitos. Ou seja, o objetivo do gestor é **atuar preventivamente** (ou seja, **antes que o conflito ocorra**), com o objetivo de alterar os cenários que possam causar os conflitos.

A **Abordagem de Processo** busca atuar sobre **conflitos que já existem** (ou seja, o gestor **atua reativamente**).

Portanto, o principal diferenciador entre essas abordagens é o **momento da atuação sobre o conflito**. A abordagem estrutural atua antes da instalação, enfrentando as condições que predispõem ao conflito, e a abordagem de processo atua em um conflito já instalado.

### Gabarito: letra D.

## 18. (FCC – Prefeitura de Macapá - AP – Especialista na Educação – 2018)

A abordagem estrutural para o gerenciamento de conflitos em uma organização preconiza

- a) a atuação no episódio do conflito, reduzindo a sua intensidade ou duração.
- b) a intervenção antes da instalação do conflito, atuando sobre condições que predispõem ao conflito.
- c) a desescalonização do conflito, procurando desarmar as partes diretamente envolvidas.
- d) a reunião de confrontação entre as partes, para que cada uma defenda a sua posição.
- e) um processo estruturado para a solução do conflito, com etapa de identificação, discussão e solução.

### Comentários:

A **Abordagem Estrutural** busca alterar os elementos de diferenciação, escassez e interdependência, com o objetivo de controlar os conflitos. Ou seja, o objetivo do gestor é **atuar preventivamente** (ou



seja, antes que o conflito ocorra), com o objetivo de alterar os cenários que possam causar os conflitos.

Em outras palavras, na abordagem estrutural a intervenção do gestor ocorre antes da instalação do conflito, através da atuação sobre as condições (causas) que predispõem o surgimento do conflito.

### Gabarito: letra B.

---

#### 19. (FCC – SABESP – Técnico em Gestão 1 – 2018)

Os conflitos são inerentes à convivência de grupos. No que concerne à sua abordagem no ambiente organizacional, diferentes teorias se sucederam para definir a melhor forma de tratar o conflito, sendo que aquela denominada interacionista, difundida a partir da década de 1970, sustentava que

- a) o conflito deve ser evitado a todo o custo, pois possui natureza destrutiva das relações interpessoais, interferindo negativamente na produtividade.
- b) os líderes devem manter constantemente um nível mínimo de conflito, suficiente para que o grupo continue viável, autocrítico e criativo.
- c) o conflito, embora sempre indesejável, não tem como ser evitado, razão pela qual cabe aos líderes a escolha da melhor estratégia para enfrentá-lo.
- d) o conflito só deve ser fomentado e estimulado em situações de alta maturidade do grupo e competitividade do ambiente externo.
- e) existe conflito positivo, quando é do tipo ganha-ganha, e negativo, quando uma das partes se sente derrotada, cabendo ao líder evitar estes últimos.

### Comentários:

A visão interacionista entende que o conflito deve ser encorajado, uma vez que o conflito é necessário à mudança, à inovação e ao desempenho eficaz do grupo.

À vista disso, de acordo com a visão interacionista, os **gestores devem buscar manter um nível mínimo de conflito**, suficiente para que o grupo continue **viável, criativo e autocrítico**.

### O gabarito é a letra B.

---

#### 20. (FCC – TRT - 15ª Região – Analista Judiciário – 2018)

Quando colaboradores que trabalham juntos em um projeto discordam quanto a quem vai trabalhar em quais partes do projeto, ou se devem ter reuniões face a face ou se comunicar por meio eletrônico, trata-se de um conflito de



- a) relacionamento.
- b) meta.
- c) processo.
- d) tarefa.
- e) organizacional.

**Comentários:**

O conflito de processo está relacionado à maneira **como o trabalho é realizado**. Ou seja, ocorrem divergências sobre **como o trabalho deve ser realizado**.

Nesse, quando colaboradores que trabalham juntos em um projeto discordam quanto a quem vai trabalhar em quais partes do projeto, ou se devem ter reuniões face a face ou se comunicar por meio eletrônico, eles estão diante de um conflito relacionado à forma como o trabalho deve ser realizado. Trata-se, portanto, de um **conflito de processo**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**21. (FCC – TRT - 15ª Região (SP) – Técnico Judiciário – 2018)**

A adoção da abordagem de processo, como técnica de gerenciamento de conflitos, implica intervenção

- a) no episódio de um conflito já instalado, que pode ser feita, por exemplo, mediante reunião de confrontação entre as partes.
- b) prévia à instalação do conflito, que pode ser feita de diferentes formas, entre as quais a desescalonização do conflito.
- c) em um conflito aberto e de grandes proporções, que impõe a participação de uma terceira parte, na condição de mediado.
- d) necessária de uma autoridade superior àqueles envolvidos no episódio do conflito, podendo gerar pacificação ou simples resolução mediante decisão.
- e) indispensável de um árbitro ou consultor especializado, eis que já esgotadas as tentativas de resolução no âmbito estrutural.

**Comentários:**



A **Abordagem de Processo** busca atuar sobre **conflitos que já existem** (ou seja, o gestor **atua reativamente**). Ou seja, a abordagem de processo tem por objetivo reduzir os conflitos a partir da modificação do processo, ou seja, através de uma **intervenção no episódio de um conflito já instalado**.

A abordagem por processo pode ser realizada de 03 maneiras diferentes:

Desativação do conflito (Desescalonação do conflito)

**Reunião de confrontação entre as partes** (Catarse):

Colaboração (Integração)

**O gabarito é a letra A.**

---

## 22. (FCC – SABESP – Analista de Gestão - 2018)

Considere que, em determinada entidade integrante da Administração indireta estadual, haja uma grande segmentação entre área fim (ligada à prestação do serviço ao cliente) e área meio (incumbida de suporte e suprimentos). A direção da entidade, observando a existência de risco de instalação de um conflito, dados os diferentes pontos de vista dos integrantes das duas áreas, poderá enfrentar essa situação utilizando uma abordagem

- a) mista, na qual algumas partes ganham e outras perdem, porém existe pacificação pelo uso da autoridade.
- b) de processo, que preconiza o reagrupamento dos indivíduos, evitando a necessidade de intervenção no episódio de conflito.
- c) integrativa, com a denominada desescalonização do conflito, contando com a participação de um mediador externo.
- d) de compromisso, considerada ganha-ganha, pois se encontra uma solução em que os envolvidos não transigem em suas posições.
- e) estrutural, que é pertinente em situações que precedem a ocorrência de conflitos, procurando minimizar as diferenças entre grupos.

**Comentários:**

O enunciado da questão nos mostra que há um “risco de instalação de conflito”. Ou seja, o conflito ainda não está instaurado.



Portanto, a direção da entidade poderá utilizar a **Abordagem Estrutural**, atuando preventivamente (ou seja, **antes que o conflito ocorra**), com o objetivo de alterar os cenários que possam causar os conflitos.

Em outras palavras, a intervenção da direção ocorrerá antes da instalação do conflito, através da atuação sobre as condições (causas) que predispõem o surgimento do conflito.

**O gabarito é a letra E.**

---

### **23. (FCC – TRE-SP – Analista Judiciário – 2017)**

A partir de divergências de percepções e ideias, os componentes de uma organização podem se colocar em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. O conflito, conquanto inevitável, deve ser gerenciado, havendo diferentes abordagens para a gestão de conflitos, entre elas a que procura minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objetivos comuns, ou, ainda, promovendo o reagrupamento de indivíduos. Trata-se da abordagem

- a) de processo.
- b) estrutural.
- c) mista
- d) distributiva.
- e) interativa.

**Comentários:**

**Reducir a diferenciação dos grupos e Reagrupamento** são formas de atuar sobre os conflitos utilizadas pela **Abordagem Estrutural**.

**O gabarito é a letra B.**

---

### **24. (FCC – PGE-MT – Analista - Administrador – 2016)**

Existem diferentes definições de conflito no ambiente organizacional, bem assim de seus tipos, além de diferentes abordagens quanto a sua resolução. Nesse sentido, em uma situação hipotética, um grupo da organização expressa divergência acerca da forma como deveria ser realizado determinado trabalho e o administrador, para fins de resolução de tal divergência, efetuou uma intervenção no episódio, mediante uma reunião de confrontação entre as partes. Em tal situação, verifica-se

- a) iminência de conflito e aplicação de técnica de desativação.



- b) presença de conflito de tarefa e adoção de abordagem estrutural.
- c) ocorrência de conflito interpessoal e aplicação de abordagem de processo.
- d) ausência de conflito e aplicação de medida preventiva.
- e) existência de conflito de processo e aplicação de abordagem de processo.

#### Comentários:

O enunciado da questão nos diz que o conflito decorre de divergências acerca da forma como deveria ser realizado determinado trabalho. Trata-se, portanto, de um **conflito de processo**. O conflito de processo está relacionado à maneira como o trabalho é realizado. Ou seja, ocorrem divergências sobre como o trabalho deve ser realizado.

Posteriormente, a assertiva nos diz que, para a resolução desse conflito, houve intervenção no episódio do conflito (que já estava instaurado), mediante uma reunião de confrontação entre as partes (que é uma das maneiras utilizadas na **abordagem de processo**).

Portanto, o gabarito é a letra E (existência de conflito de processo e aplicação de abordagem de processo).

#### O gabarito é a letra E.

### **25. (FCC – Prefeitura de Teresina - PI – Técnico de Nível Superior - Administrador – 2016)**

Para gestão de conflitos no âmbito da organização, o gestor pode se valer de diferentes abordagens, entre as quais a estrutural, que tem entre seus objetivos

- a) minimizar as diferenças entre grupos, identificando objetivos que possam ser compartilhados entre eles.
- b) reduzir os conflitos por meio da modificação do processo e intervenção no episódio crítico.
- c) a desativação ou descalorização do conflito, por meio de técnicas de mediação ativa.
- d) identificar soluções do tipo “ganha-ganha”, utilizando técnicas de colaboração entre as partes envolvidas.
- e) atuar apenas após a instauração do conflito, tendo como um dos instrumentos de intervenção a confrontação entre as partes.

#### Comentários:



Reducir a diferenciação dos grupos (**Minimizar as diferenças entre os grupos**), identificando objetivos que possam ser compartilhados entre as partes envolvidas, é uma das formas de resolução de conflitos utilizadas na abordagem estrutural.

**O gabarito é a letra A.**

---

## 26. (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico de Nível Superior – 2016)

De acordo com a visão interacionista de conflitos, um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo pode estar na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação. Portanto, esta visão corrobora que os líderes devem manter constantemente um nível mínimo de conflito e, para isso, adotem estratégias para a sua resolução. Considera-se “pouco assertiva” e “não cooperativa” a estratégia de

- a) Colaboração.
- b) Acomodação.
- c) Evitamento.
- d) Competição.
- e) Compromisso.

**Comentários:**

É a Estratégia de **Evitamento** (Estilo de Evitação) que é **não cooperativa** combinada com **não assertiva**.

**O gabarito é a letra C.**

---

## 27. (FCC – Copergás - PE – Analista Administrador - 2016)

Considere que em determinada organização tenha se instalado um conflito entre dois grupos de colaboradores, cada um deles identificado com uma visão específica sobre a melhor estratégia para a consecução dos objetivos traçados no plano de metas aprovado para a equipe na qual atuam. Para a gestão do conflito instalado, foi proposta a adoção da abordagem estrutural, que procura

- I. minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles.
- II. reduzir a diferenciação dos grupos por meio do reagrupamento de indivíduos, de maneira que os grupos conflitantes se tornem parte de uma unidade maior.



III. reduzir o conflito por meio da modificação do processo e intervenção no objeto do conflito.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) III.
- b) II e III.
- c) I e III.
- d) I.
- e) I e II.

#### Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, reduzir a diferenciação dos grupos (Minimizar as diferenças entre os grupos), identificando objetivos que possam ser compartilhados entre as partes envolvidas, é uma das formas de resolução de conflitos utilizadas na abordagem estrutural

A **segunda assertiva** está correta. De fato, o reagrupamento é uma das formas de resolução de conflitos utilizadas na abordagem estrutural.

A **terceira assertiva** está errada. É a **abordagem de processo** tem por objetivo reduzir os conflitos a partir da modificação do processo, ou seja, através de uma intervenção no episódio do conflito.<sup>3</sup>

**O gabarito é a letra E.**

---

#### 28. (FCC – TRE-RR – Analista Judiciário - 2015)

Em determinada instituição há 2 setores que, geralmente, encontram-se em conflito. No último conflito, eles conseguiram concluir com satisfação plena seus interesses. Essa situação caracteriza o estilo de administração de conflitos denominado

- a) Acordo.
- b) Colaboração.
- c) Acomodação.
- d) Competição.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.* / 5<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2015. p.303



e) Afastamento.

**Comentários:**

É o **Estilo de Colaboração** que utiliza a negociação para reduzir as diferenças, com o objetivo de que ambas as partes ganhem.

Portanto, se a solução conseguiu a satisfação plena do interesse de ambas as partes (“ganha-ganha”), o estilo de administração de conflitos utilizados foi o Estilo de Colaboração.

**O gabarito é a letra B.**

---

**29. (FCC – METRÔ-SP – Assistente Administrativo Júnior – 2014)**

Em ambientes de trabalho, há certos conflitos que prejudicam o bom relacionamento entre as pessoas. Quando tais conflitos não se explicitam, são considerados

- a) latentes.
- b) unilaterais.
- c) humanos.
- d) sigilosos.
- e) falsos.

**Comentários:**

É no **conflito latente** que as partes percebem existir um conflito em potencial. Em outras palavras, o conflito **não está explicitado** (ou seja, o conflito está “escondido”). O conflito ainda não é “sentido” pelas partes; mas apenas percebido.

**O gabarito é a letra A.**

---

**30. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo – 2018)**

Durante a reunião de equipe de uma organização, o diretor comercial se queixa das desavenças internas entre alguns de seus subordinados, afirmando que essa situação impediu que a sua diretoria cumprisse as metas estabelecidas. Ao manifestar e divulgar internamente sua reclamação, o diretor comercial recebeu três diferentes comentários sobre a situação. Relacione os tipos de abordagem de gestão de conflitos, listados a seguir, às opiniões dos integrantes da equipe.

I. Interacionista.



II. Relações Humanas.

III. Tradicional.

( ) Presidente: Os conflitos são eventos inevitáveis, mas ocasionalmente podem ter efeitos positivos nos grupos.

( ) Diretor Financeiro: Devemos estabelecer uma política ostensiva para a eliminação de qualquer tipo de conflito na organização.

( ) Gerente de Projetos: O conflito é fundamental para qualquer organização e imprescindível para a inovação da empresa.

Assinale a opção que apresenta a relação correta, segundo a ordem apresentada.

a) I, II e III.

b) I, III e II.

c) II, I e III.

d) II, III e I.

e) III, I e II.

### Comentários:

Vejamos cada uma das situações:

**(II) Presidente:** Os conflitos são eventos inevitáveis, mas ocasionalmente podem ter efeitos positivos nos grupos. = **Relações Humanas**. A visão de resolução de conflitos (visão das relações humanas) entende que os conflitos são consequência natural das relações humanas e é difícil eliminá-los (ou seja, os conflitos são inevitáveis). Portanto, essa visão defende a ideia de que os conflitos devem ser administrados, com o objetivo de minimizar os resultados negativos dos conflitos. Para essa visão, ocasionalmente, os conflitos podem ter efeitos positivos sobre os grupos.

**(III) Diretor Financeiro:** Devemos estabelecer uma política ostensiva para a eliminação de qualquer tipo de conflito na organização. = **Tradicional**. De acordo com a visão tradicional, todo conflito é ruim e deve ser evitado. Para a visão tradicional, o conflito é visto como algo negativo e, inclusive, chega a ser comparado com “violência”, “destruição” e “irracionalidade”.

**(I) Gerente de Projetos:** O conflito é fundamental para qualquer organização e imprescindível para a inovação da empresa. = **Interacionista**. A visão interacionista entende que o conflito deve ser encorajado, uma vez que o conflito é necessário à mudança, à inovação e ao desempenho eficaz do grupo.



**O gabarito é a letra D.**

---

### **31. (FGV – SEPOG-RO – Técnico em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2017)**

Em um órgão público, foi empregada a autoridade formal para a resolução de conflitos internos. Nesta estratégia de gestão de conflitos, a administração faz uso de sua autoridade, assumindo o papel de árbitro e comunicando a decisão posteriormente às partes.

Assinale a opção que melhor define esse estilo/técnica de gestão de conflitos.

- a) Expansiva de recursos.
- b) Comando autoritário.
- c) Colaborativa.
- d) De acomodação.
- e) Permissiva.

**Comentários:**

É na técnica conhecida **Comando autoritário** que o gestor/autoridade utiliza de sua autoridade formal para solucionar o conflito e, depois, comunica seu desejo às partes envolvidas.

**O gabarito é a letra B.**

---

### **32. (FGV – CODEMIG – Analista de Gestão de Recursos Humanos – 2015)**

Carlos, gerente de uma determinada área industrial, estava convivendo com conflitos constantes entre os membros de sua equipe. Carlos ficou preocupado e decidiu pedir ajuda a Marcos, chefe do departamento de gestão de pessoas da empresa. Marcos fez um levantamento detalhado da situação e sugeriu contratar uma oficina de desenvolvimento de equipes e gestão de conflitos. A proposta feita por Marcos foi:

- a) improcedente, porque para trabalhar o desenvolvimento de equipes seria necessário primeiro que o grupo resolvesse internamente as questões que geram conflito;
- b) improcedente, porque é muito arriscado contratar um profissional externo para atuar nos conflitos da equipe, pois pode haver questões de sigilo empresarial envolvidas;
- c) improcedente, porque para solucionar o conflito interno o ideal seria reconfigurar a equipe, separando as pessoas que são os alvos principais das situações de conflito;



- d) procedente, porque para trabalhar o conflito o mais recomendado é contratar profissionais externos, para evitar que os chefes tomem partido de um empregado ou de outro;
- e) procedente, porque nas situações em que não é possível que os envolvidos no conflito possam, sozinhos, solucioná-lo, a utilização de um mediador externo seria uma opção.

#### Comentários:

O enunciado nos descreve que o gerente estava convivendo com conflitos constantes entre os membros de sua equipe. Isso nos sugere que nem ele, e nem os membros envolvidos nos conflitos, estavam conseguindo gerir os conflitos sozinhos.

Nessa situação a sugestão de Marcos foi procedente, pois nas situações em que não é possível que os envolvidos no conflito possam, sozinhos, solucioná-lo, a utilização de um mediador externo pode ser uma opção.

Nesse sentido, a abordagem de processo (que busca atuar sobre conflitos que já existem), destaca que a intervenção no conflito pode ser realizada por uma das partes que está em conflito ou então por **alguma “terceira parte”** (uma pessoa de fora, um consultor, um gerente neutro, etc.).

**O gabarito é a letra E.**

---

### 33. (FGV – CODEMIG – Analista de Gestão de Recursos Humanos – 2015)

Maria Cláudia foi nomeada gerente da área de gestão de pessoas de uma grande empresa pública. Quando ingressou no cargo ela percebeu que havia um grau acentuado de conflito no grupo. A fim de minimizá-lo, Maria Cláudia decidiu escolher pessoas de perfil homogêneo para compor a equipe. O chefe de Maria Cláudia, um executivo bastante experiente, considerou que a escolha feita por ela poderia:

- a) permitir controlar melhor o grupo, mas também reduzir as possibilidades de crescimento do grupo;
- b) criar um ambiente inovador e realçar a reflexão das pessoas sobre seus pontos de vista e suas crenças;
- c) desagradar o grupo, apesar de favorecer o seu crescimento e promover a diversidade;
- d) ser generalizada para outras gerências, pois para manter o desempenho da equipe é preciso evitar conflitos;
- e) aumentar o grau de conflito latente, uma vez que as pessoas teriam formas mais semelhantes de pensar.

#### Comentários:



Reducir a diversidade do grupo (ou seja, deixar o grupo mais “homogêneo”; isto é, deixar o grupo com membros cujas características são mais “similares”) pode ser uma alternativa para a redução dos conflitos do grupo. Contudo, a ausência de conflitos pode reduzir as possibilidades de crescimento e inovação do grupo.

**O gabarito é a letra A.**

---

### **34. (FGV – TJ-SC – Psicólogo – 2015)**

Uma equipe de cinco pessoas é responsável por projetos de grande complexidade. Cada um é especialista em sua área de atuação e as decisões acerca do trabalho a ser realizado exigem interação e troca de ideias, e muitas vezes surgem conflitos entre os membros da equipe. Nas situações de conflito, observa-se que o gerente intervém buscando fazer com que cada um “ceda um pouco”, de forma a construir um compromisso para as ações futuras. A abordagem de administração de conflitos utilizada pelo gerente é:

- a) colaboração;
- b) não enfrentamento;
- c) concessão;
- d) acomodação;
- e) competição.

**Comentários:**

É o Estilo de Compromisso (**Concessão**) que acontece quando ambas as partes aceitam soluções razoáveis, em que ambas irão obter ganhos e perdas. Ou seja, **ambas as partes “abrem mão”** de alguma coisa em troca de outra coisa. Em outras palavras, ambas as partes cedem um pouco.

**O gabarito é a letra C.**

---





## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Entre os métodos de avaliar a eficácia da solução de um conflito, inclui-se o de investigar qual é o caráter dos novos conflitos dela decorrentes.

#### 2. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Existem três maneiras de resolução de conflitos: 1.<sup>a</sup> ganhar/ganhar; 2.<sup>a</sup> ganhar/perder e 3.<sup>a</sup> perder/perder; na segunda e na terceira opção o conflito é interrompido, eliminando, assim, a probabilidade de surgimento de conflitos futuros.

#### 3. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Se administrados de forma cordial e construtiva, os conflitos podem gerar benefícios para a empresa e minimizar os prejuízos por eles causados.

#### 4. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

A implantação da administração estratégica por uma empresa anula os conflitos internos, o que contribui para o aumento da produtividade organizacional.

#### 5. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria – 2019)

Principia-se um conflito quando uma parte percebe que seus interesses foram ou serão frustrados pela outra parte, que está impedindo ou em vias de impedir uma ação importante.

#### 6. (CESPE – STM – Técnico Judiciário – 2018)

Técnicos de um órgão da administração pública consideram que a execução de serviços administrativos é mais importante que o atendimento ao público. Por isso, o atendimento é realizado em sistema de revezamento e rotineiramente, sendo necessário repor atendentes devido a conflitos com clientes e ausências de servidores nos dias da escala de trabalho.

Nessa situação hipotética,



o relacionamento entre os servidores que se ausentam nos dias das escalas e aqueles que suprem as ausências pode tornar-se conflituoso em razão das diferenças dos comportamentos interpessoais e da quebra da confiança.

## **7. (CESPE – SEDF – Professor de Educação Básica – 2017)**

A estratégia de gestão de conflito interpessoal mais assertiva e colaborativa é a adoção de comportamentos que privilegiam a satisfação das necessidades dos outros em detrimento dos próprios interesses.

## **8. (CESPE – TJ-DFT – Analista Judiciário – 2015)**

O estilo fundamentado na competição — voltado à solução de conflitos no trabalho — incentiva a predominância de comportamentos orientados à acomodação das outras partes e à construção da controvérsia.

## **9. (CESPE – FUB – Psicólogo – 2015)**

Os conflitos não são naturais e nem desejáveis, por isso devem ser evitados para prevenir o surgimento de divergências entre os trabalhadores.

## **10. (CESPE – FUB – Psicólogo – 2015)**

O estilo certo de gerir conflitos consiste na busca do consenso e no convencimento das partes quanto à realidade envolvida.

## **11. (CESPE – FUB – Psicólogo – 2015)**

A natureza de um conflito pode originar-se de três fontes: comportamental, estrutural e externa.

## **12. (CESPE – FUB – Psicólogo Organizacional – 2014)**

O conflito interpessoal no espaço profissional é evidenciado quando uma pessoa percebe-se sobrecarregada em suas funções e, por isso, passa a ter dificuldades nas relações de trabalho.

## **13. (CESPE – FUB – Psicólogo Organizacional – 2014)**

O conflito interpessoal normativo ocorre quando duas ou mais pessoas discordam sobre o que consideram apropriado no que se refere a comportamento.

## **14. (CESPE – FUB – Psicólogo Organizacional)**



Na resolução de conflitos interpessoais, alcançar o resultado é tão importante quanto preservar a relação entre as partes. Assim, durante a negociação faz-se necessário adotar o estilo colaborador, visto que nesse estilo de negociação as duas partes podem ser beneficiadas.

## 15. (CESPE – ANTAQ – Analista Administrativo)

O chefe de um setor que adota o estilo de administração de conflito denominado colaboração, ao gerenciar um conflito, tende a ignorá-lo, de modo a esperar que tal conflito desapareça, ou então usará o sigilo para evitar a confrontação.

## 16. (FCC – TRT - 15ª Região (SP) – Analista Judiciário – 2018)

A aplicação da abordagem estrutural para gestão de conflitos prioriza

- a) a adoção de medidas contundentes no episódio de conflito, incluindo o afastamento dos agentes envolvidos.
- b) a intervenção antes da instalação do conflito, atuando sobre condições preexistentes que predispõem à sua ocorrência.
- c) a intervenção de uma terceira parte, externa à organização, como forma de intermediar o conflito.
- d) o enfrentamento dos aspectos intrínsecos do conflito, de natureza pessoal, ligados ao clima organizacional.
- e) o tratamento dos aspectos extrínsecos ao conflito, como a cultura dominante na organização, utilizando-os como elementos neutralizadores.

## 17. (FCC – Câmara Legislativa do Distrito Federal – Consultor Técnico-Legislativo – 2018)

No que tange às abordagens descritas pela literatura para o gerenciamento de conflitos, o critério de diferenciação existente entre a abordagem estrutural e a de processo é

- a) a opção por enfrentamento ou pela supressão do conflito, a primeira própria da abordagem de processo, enquanto a segunda é traço característico da abordagem estrutural.
- b) o resultado da negociação, sendo a abordagem de processo conhecida como ganha-ganha, na qual as partes envolvidas chegam a um denominador comum, ao contrário da abordagem de processo, onde há sempre uma parte perdedora.
- c) a participação de uma terceira parte, que constitui o diferencial da abordagem de processo, a qual utiliza os instrumentos de mediação e arbitragem, enquanto a abordagem estrutural utiliza ferramentas da própria organização.



d) tratar-se de um conflito já instalado ou não, sendo que a abordagem estrutural atua antes da instalação, enfrentando as condições que predispõem ao conflito, e a abordagem de processo atua em um conflito já instalado.

e) a visão positiva do conflito, própria da abordagem estrutural, fomentando mecanismos de competição interna, ou negativa, própria da abordagem de processo, que considera o conflito negativo.

#### **18. (FCC – Prefeitura de Macapá - AP – Especialista na Educação – 2018)**

A abordagem estrutural para o gerenciamento de conflitos em uma organização preconiza

- a) a atuação no episódio do conflito, reduzindo a sua intensidade ou duração.
- b) a intervenção antes da instalação do conflito, atuando sobre condições que predispõem ao conflito.
- c) a desescalonização do conflito, procurando desarmar as partes diretamente envolvidas.
- d) a reunião de confrontação entre as partes, para que cada uma defenda a sua posição.
- e) um processo estruturado para a solução do conflito, com etapa de identificação, discussão e solução.

#### **19. (FCC – SABESP – Técnico em Gestão 1 – 2018)**

Os conflitos são inerentes à convivência de grupos. No que concerne à sua abordagem no ambiente organizacional, diferentes teorias se sucederam para definir a melhor forma de tratar o conflito, sendo que aquela denominada interacionista, difundida a partir da década de 1970, sustentava que

- a) o conflito deve ser evitado a todo o custo, pois possui natureza destrutiva das relações interpessoais, interferindo negativamente na produtividade.
- b) os líderes devem manter constantemente um nível mínimo de conflito, suficiente para que o grupo continue viável, autocritico e criativo.
- c) o conflito, embora sempre indesejável, não tem como ser evitado, razão pela qual cabe aos líderes a escolha da melhor estratégia para enfrentá-lo.
- d) o conflito só deve ser fomentado e estimulado em situações de alta maturidade do grupo e competitividade do ambiente externo.
- e) existe conflito positivo, quando é do tipo ganha-ganha, e negativo, quando uma das partes se sente derrotada, cabendo ao líder evitar estes últimos.



## 20. (FCC – TRT - 15ª Região – Analista Judiciário – 2018)

Quando colaboradores que trabalham juntos em um projeto discordam quanto a quem vai trabalhar em quais partes do projeto, ou se devem ter reuniões face a face ou se comunicar por meio eletrônico, trata-se de um conflito de

- a) relacionamento.
- b) meta.
- c) processo.
- d) tarefa.
- e) organizacional.

## 21. (FCC – TRT - 15ª Região (SP) – Técnico Judiciário – 2018)

A adoção da abordagem de processo, como técnica de gerenciamento de conflitos, implica intervenção

- a) no episódio de um conflito já instalado, que pode ser feita, por exemplo, mediante reunião de confrontação entre as partes.
- b) prévia à instalação do conflito, que pode ser feita de diferentes formas, entre as quais a desescalonização do conflito.
- c) em um conflito aberto e de grandes proporções, que impõe a participação de uma terceira parte, na condição de mediado.
- d) necessária de uma autoridade superior àqueles envolvidos no episódio do conflito, podendo gerar pacificação ou simples resolução mediante decisão.
- e) indispensável de um árbitro ou consultor especializado, eis que já esgotadas as tentativas de resolução no âmbito estrutural.

## 22. (FCC – SABESP – Analista de Gestão - 2018)

Considere que, em determinada entidade integrante da Administração indireta estadual, haja uma grande segmentação entre área fim (ligada à prestação do serviço ao cliente) e área meio (incumbida de suporte e suprimentos). A direção da entidade, observando a existência de risco de instalação de um conflito, dados os diferentes pontos de vista dos integrantes das duas áreas, poderá enfrentar essa situação utilizando uma abordagem



- a) mista, na qual algumas partes ganham e outras perdem, porém existe pacificação pelo uso da autoridade.
- b) de processo, que preconiza o reagrupamento dos indivíduos, evitando a necessidade de intervenção no episódio de conflito.
- c) integrativa, com a denominada desescalonização do conflito, contando com a participação de um mediador externo.
- d) de compromisso, considerada ganha-ganha, pois se encontra uma solução em que os envolvidos não transigem em suas posições.
- e) estrutural, que é pertinente em situações que precedem a ocorrência de conflitos, procurando minimizar as diferenças entre grupos.

### 23. (FCC – TRE-SP – Analista Judiciário – 2017)

A partir de divergências de percepções e ideias, os componentes de uma organização podem se colocar em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. O conflito, conquanto inevitável, deve ser gerenciado, havendo diferentes abordagens para a gestão de conflitos, entre elas a que procura minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objetivos comuns, ou, ainda, promovendo o reagrupamento de indivíduos. Trata-se da abordagem

- a) de processo.
- b) estrutural.
- c) mista
- d) distributiva.
- e) interativa.

### 24. (FCC – PGE-MT – Analista - Administrador – 2016)

Existem diferentes definições de conflito no ambiente organizacional, bem assim de seus tipos, além de diferentes abordagens quanto a sua resolução. Nesse sentido, em uma situação hipotética, um grupo da organização expressa divergência acerca da forma como deveria ser realizado determinado trabalho e o administrador, para fins de resolução de tal divergência, efetuou uma intervenção no episódio, mediante uma reunião de confrontação entre as partes. Em tal situação, verifica-se

- a) iminência de conflito e aplicação de técnica de desativação.
- b) presença de conflito de tarefa e adoção de abordagem estrutural.



c) ocorrência de conflito interpessoal e aplicação de abordagem de processo.

d) ausência de conflito e aplicação de medida preventiva.

e) existência de conflito de processo e aplicação de abordagem de processo.

## 25. (FCC – Prefeitura de Teresina - PI – Técnico de Nível Superior - Administrador – 2016)

Para gestão de conflitos no âmbito da organização, o gestor pode se valer de diferentes abordagens, entre as quais a estrutural, que tem entre seus objetivos

a) minimizar as diferenças entre grupos, identificando objetivos que possam ser compartilhados entre eles.

b) reduzir os conflitos por meio da modificação do processo e intervenção no episódio crítico.

c) a desativação ou descalorização do conflito, por meio de técnicas de mediação ativa.

d) identificar soluções do tipo “ganha-ganha”, utilizando técnicas de colaboração entre as partes envolvidas.

e) atuar apenas após a instauração do conflito, tendo como um dos instrumentos de intervenção a confrontação entre as partes.

## 26. (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico de Nível Superior – 2016)

De acordo com a visão interacionista de conflitos, um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo pode estar na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação. Portanto, esta visão corrobora que os líderes devem manter constantemente um nível mínimo de conflito e, para isso, adotem estratégias para a sua resolução. Considera-se “pouco assertiva” e “não cooperativa” a estratégia de

a) Colaboração.

b) Acomodação.

c) Evitamento.

d) Competição.

e) Compromisso.

## 27. (FCC – Copergás - PE – Analista Administrador - 2016)



Considere que em determinada organização tenha se instalado um conflito entre dois grupos de colaboradores, cada um deles identificado com uma visão específica sobre a melhor estratégia para a consecução dos objetivos traçados no plano de metas aprovado para a equipe na qual atuam. Para a gestão do conflito instalado, foi proposta a adoção da abordagem estrutural, que procura

- I. minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles.
- II. reduzir a diferenciação dos grupos por meio do reagrupamento de indivíduos, de maneira que os grupos conflitantes se tornem parte de uma unidade maior.
- III. reduzir o conflito por meio da modificação do processo e intervenção no objeto do conflito.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) III.
- b) II e III.
- c) I e III.
- d) I.
- e) I e II.

## 28. (FCC – TRE-RR – Analista Judiciário – 2015)

Em determinada instituição há 2 setores que, geralmente, encontram-se em conflito. No último conflito, eles conseguiram concluir com satisfação plena seus interesses. Essa situação caracteriza o estilo de administração de conflitos denominado

- a) Acordo.
- b) Colaboração.
- c) Acomodação.
- d) Competição.
- e) Afastamento.

## 29. (FCC – METRÔ-SP – Assistente Administrativo Júnior – 2014)



Em ambientes de trabalho, há certos conflitos que prejudicam o bom relacionamento entre as pessoas. Quando tais conflitos não se explicitam, são considerados

- a) latentes.
- b) unilaterais.
- c) humanos.
- d) sigilosos.
- e) falsos.

### **30. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo – 2018)**

Durante a reunião de equipe de uma organização, o diretor comercial se queixa das desavenças internas entre alguns de seus subordinados, afirmando que essa situação impediu que a sua diretoria cumprisse as metas estabelecidas. Ao manifestar e divulgar internamente sua reclamação, o diretor comercial recebeu três diferentes comentários sobre a situação. Relacione os tipos de abordagem de gestão de conflitos, listados a seguir, às opiniões dos integrantes da equipe.

I. Interacionista.

II. Relações Humanas.

III. Tradicional.

( ) Presidente: Os conflitos são eventos inevitáveis, mas ocasionalmente podem ter efeitos positivos nos grupos.

( ) Diretor Financeiro: Devemos estabelecer uma política ostensiva para a eliminação de qualquer tipo de conflito na organização.

( ) Gerente de Projetos: O conflito é fundamental para qualquer organização e imprescindível para a inovação da empresa.

Assinale a opção que apresenta a relação correta, segundo a ordem apresentada.

- a) I, II e III.
- b) I, III e II.
- c) II, I e III.
- d) II, III e I.



e) III, I e II.

**31. (FGV – SEPOG-RO – Técnico em Políticas Públicas e Gestão Governamental – 2017)**

Em um órgão público, foi empregada a autoridade formal para a resolução de conflitos internos. Nesta estratégia de gestão de conflitos, a administração faz uso de sua autoridade, assumindo o papel de árbitro e comunicando a decisão posteriormente às partes.

Assinale a opção que melhor define esse estilo/técnica de gestão de conflitos.

- a) Expansiva de recursos.
- b) Comando autoritário.
- c) Colaborativa.
- d) De acomodação.
- e) Permissiva.

**32. (FGV – CODEMIG – Analista de Gestão de Recursos Humanos – 2015)**

Carlos, gerente de uma determinada área industrial, estava convivendo com conflitos constantes entre os membros de sua equipe. Carlos ficou preocupado e decidiu pedir ajuda a Marcos, chefe do departamento de gestão de pessoas da empresa. Marcos fez um levantamento detalhado da situação e sugeriu contratar uma oficina de desenvolvimento de equipes e gestão de conflitos. A proposta feita por Marcos foi:

- a) improcedente, porque para trabalhar o desenvolvimento de equipes seria necessário primeiro que o grupo resolvesse internamente as questões que geram conflito;
- b) improcedente, porque é muito arriscado contratar um profissional externo para atuar nos conflitos da equipe, pois pode haver questões de sigilo empresarial envolvidas;
- c) improcedente, porque para solucionar o conflito interno o ideal seria reconfigurar a equipe, separando as pessoas que são os alvos principais das situações de conflito;
- d) procedente, porque para trabalhar o conflito o mais recomendado é contratar profissionais externos, para evitar que os chefes tomem partido de um empregado ou de outro;
- e) procedente, porque nas situações em que não é possível que os envolvidos no conflito possam, sozinhos, solucioná-lo, a utilização de um mediador externo seria uma opção.

**33. (FGV – CODEMIG – Analista de Gestão de Recursos Humanos – 2015)**



Maria Cláudia foi nomeada gerente da área de gestão de pessoas de uma grande empresa pública. Quando ingressou no cargo ela percebeu que havia um grau acentuado de conflito no grupo. A fim de minimizá-lo, Maria Cláudia decidiu escolher pessoas de perfil homogêneo para compor a equipe. O chefe de Maria Cláudia, um executivo bastante experiente, considerou que a escolha feita por ela poderia:

- a) permitir controlar melhor o grupo, mas também reduzir as possibilidades de crescimento do grupo;
- b) criar um ambiente inovador e realçar a reflexão das pessoas sobre seus pontos de vista e suas crenças;
- c) desagradar o grupo, apesar de favorecer o seu crescimento e promover a diversidade;
- d) ser generalizada para outras gerências, pois para manter o desempenho da equipe é preciso evitar conflitos;
- e) aumentar o grau de conflito latente, uma vez que as pessoas teriam formas mais semelhantes de pensar.

#### 34. (FGV – TJ-SC – Psicólogo – 2015)

Uma equipe de cinco pessoas é responsável por projetos de grande complexidade. Cada um é especialista em sua área de atuação e as decisões acerca do trabalho a ser realizado exigem interação e troca de ideias, e muitas vezes surgem conflitos entre os membros da equipe. Nas situações de conflito, observa-se que o gerente intervém buscando fazer com que cada um “ceda um pouco”, de forma a construir um compromisso para as ações futuras. A abordagem de administração de conflitos utilizada pelo gerente é:

- a) colaboração;
- b) não confrontamento;
- c) concessão;
- d) acomodação;
- e) competição.





# GABARITO

## GABARITO

- |                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>1.</b> CORRETA  | <b>13.</b> CORRETA | <b>25.</b> Letra A |
| <b>2.</b> ERRADA   | <b>14.</b> CORRETA | <b>26.</b> Letra C |
| <b>3.</b> CORRETA  | <b>15.</b> ERRADA  | <b>27.</b> Letra E |
| <b>4.</b> ERRADA   | <b>16.</b> Letra B | <b>28.</b> Letra B |
| <b>5.</b> CORRETA  | <b>17.</b> Letra D | <b>29.</b> Letra A |
| <b>6.</b> CORRETA  | <b>18.</b> Letra B | <b>30.</b> Letra D |
| <b>7.</b> ERRADA   | <b>19.</b> Letra B | <b>31.</b> Letra B |
| <b>8.</b> ERRADA   | <b>20.</b> Letra C | <b>32.</b> Letra E |
| <b>9.</b> ERRADA   | <b>21.</b> Letra A | <b>33.</b> Letra A |
| <b>10.</b> ERRADA  | <b>22.</b> Letra E | <b>34.</b> Letra C |
| <b>11.</b> CORRETA | <b>23.</b> Letra B |                    |
| <b>12.</b> ERRADA  | <b>24.</b> Letra E |                    |



## Referências Bibliográficas

CAVALCANTI, Melissa Franchini, SAUAIÁ, Antônio Carlos Aidar. **Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas.** / 51ª edição. v.12, n.3. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração (REAd): 2006.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. **É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde?** / v.21, n.2. Rio de Janeiro, Cad. Saúde Pública: 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

DIMAS, Isabel Dórdio, LOURENÇO, Paulo Renato. **Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupo. In: Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos.** / Coimbra, Pombalina Coimbra University Press.

FRANCISCO, Márcio Tadeu Ribeiro, CLOS, Araci Carmen, SANTOS, Iraci dos, LARRUBIA, Eliel de Oliveira. **Estilos de administração do conflito entre enfermeiros(as): validação de instrumento.** / v.50, n.4. Brasília, R. Bras. Enferm.:1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM por competências: você gestor.** São Paulo : Atlas, 2019. pp 142-143.

NASCIMENTO, Eunice Maria, EL SAYED, Kassem Mohamed. **Administração de Conflitos.** / v.5. Gestão do Capital Humano: 2002.

RIBAS, Andréia Lins, SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos.** / Brasília, Alumnus: 2013.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

SCHERMERHON JR., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional. Tradução: Sara Rivka Gedanke.** / 2ª edição. São Paulo, Bookman: 1999.

SPAGNOL, Carla Aparecida, L'ABBATE, Solange. **Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem.** / v.9, n.4. Cienc Cuid Saude: 2010.

THOMAS (1992) apud McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais.** / v.25, n.2. Lisboa, Análise Psicológica: 2007.





## QUESTÕES COMENTADAS

### 1. (CESGRANRIO – AGERIO - Analista de Desenvolvimento / Gestão, Administração e Planejamento – 2023)

Devido à pandemia da Covid-19, uma companhia aérea perdeu muitos negócios e foi obrigada a propor uma drástica redução de custos de mão de obra, o que resultou na demissão de mais de mil funcionários. O sindicato não concordou com as demissões e propôs uma redução de benefícios. A administração da companhia fechou um acordo com o sindicato, no qual se reduziriam os benefícios dos empregados em troca de ações da empresa. Nessa situação, ambas as partes abriram mão de algo em troca de uma contrapartida.

Observa-se, nesse caso, uma estratégia de resolução de conflitos denominada

- a) competição
- b) acomodação
- c) evitamento
- d) colaboração
- e) compromisso

#### Comentários:

Trata-se do **Estilo de Compromisso** (Concessão / Transigência), que consiste em uma postura meio cooperativa combinada com meio assertiva.

Esse estilo acontece quando ambas as partes aceitam soluções razoáveis, em que ambas irão obter ganhos e perdas. Ou seja, ambas as partes “abrem mão” de alguma coisa em troca de outra coisa. Trata-se de manter o “jogo de cintura” e a “flexibilidade”.

Busca-se uma solução “intermediária”, que seja aceitável para ambas as partes e que satisfaça “parcialmente” os interesses de ambas as partes.



Em outras palavras, esse estilo negocia para obter ganhos e perdas para cada uma das partes.

**O gabarito é a letra E.**

---

## **2. (CESGRANRIO – UNIRIO - Assistente em Administração – 2019)**

Os vice-reitores administrativo e acadêmico de uma universidade do Rio de Janeiro reconhecem a importância dos lucros para a organização, mas acreditam que, para implementar a cidadania corporativa, é preciso desempenhar um papel ativo em programas sociais relevantes. O vice-reitor administrativo, no entanto, acha que a melhor maneira de fazer isso é doar uma parte dos lucros da organização para uma causa social; já o vice-reitor acadêmico acha que a universidade deve ser mais ativa, devendo patrocinar todos os projetos sociais em andamento no Estado.

Nesse caso, observa-se um conflito

- a) judicial
- b) sequencial
- c) de processo
- d) de relacionamento
- e) ganha-ganha

**Comentários:**

O enunciado destacou um exemplo de Conflito de processo. O conflito de processo está relacionado à maneira como o trabalho é realizado. Ou seja, ocorrem divergências sobre como o trabalho deve ser realizado. No caso da questão, de que maneira deve ser realizada a “cidadania corporativa”

**O gabarito é a letra C.**

---

## **3. (CESGRANRIO – UNIRIO – Administrador – 2019)**

Uma gerente foi ambígua ao explicar aos subordinados quem seria responsável por executar uma tarefa desagradável, enquanto ela estivesse de férias.

Quando retornou ao trabalho, ela constatou que a sua equipe estava-se digladiando, e a tarefa não fora concluída.

Nesse caso, verifica-se que o conflito foi originário de fatores de

- a) participação



- b) comunicação
- c) distinção entre linha e staff
- d) interdependência de recursos
- e) heterogeneidade dos colaboradores

**Comentários:**

Trata-se de um conflito que teve como causa a **Comunicação** (Falhas na Comunicação). Os ruídos/falhas na comunicação (decorrentes, por exemplo, do sentido em que as palavras são aplicadas, dos jargões, da falta de informações e do excesso de informações) podem gerar conflitos.

**O gabarito é a letra B.**

---

**4. (CESGRANRIO – Petrobras - Administrador Júnior – 2018)**

Os membros do Departamento de Produção de uma companhia se opuseram às mudanças adotadas pelo Departamento de Controle de Qualidade, porque os novos procedimentos reduzem a eficiência da produção.

Esse caso ocorrido nessa companhia ilustra um conflito

- a) judicial
- b) interpessoal
- c) intergrupal
- d) interorganizacional
- e) sequencial

**Comentários:**

Trata-se de um conflito **Intergrupal** (Intergrupo). Esse tipo de conflito ocorre entre dois ou mais grupos e tende a dificultar muito a coordenação e integração das atividades organizacionais.

**O gabarito é a letra C.**

---





## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (CESGRANRIO – AGERIO - Analista de Desenvolvimento / Gestão, Administração e Planejamento – 2023)

Devido à pandemia da Covid-19, uma companhia aérea perdeu muitos negócios e foi obrigada a propor uma drástica redução de custos de mão de obra, o que resultou na demissão de mais de mil funcionários. O sindicato não concordou com as demissões e propôs uma redução de benefícios. A administração da companhia fechou um acordo com o sindicato, no qual se reduziriam os benefícios dos empregados em troca de ações da empresa. Nessa situação, ambas as partes abriram mão de algo em troca de uma contrapartida.

Observa-se, nesse caso, uma estratégia de resolução de conflitos denominada

- a) competição
- b) acomodação
- c) evitamento
- d) colaboração
- e) compromisso

#### 2. (CESGRANRIO – UNIRIO - Assistente em Administração – 2019)

Os vice-reitores administrativo e acadêmico de uma universidade do Rio de Janeiro reconhecem a importância dos lucros para a organização, mas acreditam que, para implementar a cidadania corporativa, é preciso desempenhar um papel ativo em programas sociais relevantes. O vice-reitor administrativo, no entanto, acha que a melhor maneira de fazer isso é doar uma parte dos lucros da organização para uma causa social; já o vice-reitor acadêmico acha que a universidade deve ser mais ativa, devendo patrocinar todos os projetos sociais em andamento no Estado.

Nesse caso, observa-se um conflito

- a) judicial



- b) sequencial
- c) de processo
- d) de relacionamento
- e) ganha-ganha

### 3. (CESGRANRIO – UNIRIO – Administrador – 2019)

Uma gerente foi ambígua ao explicar aos subordinados quem seria responsável por executar uma tarefa desagradável, enquanto ela estivesse de férias.

Quando retornou ao trabalho, ela constatou que a sua equipe estava-se digladiando, e a tarefa não fora concluída.

Nesse caso, verifica-se que o conflito foi originário de fatores de

- a) participação
- b) comunicação
- c) distinção entre linha e staff
- d) interdependência de recursos
- e) heterogeneidade dos colaboradores

### 4. (CESGRANRIO – Petrobras - Administrador Júnior – 2018)

Os membros do Departamento de Produção de uma companhia se opuseram às mudanças adotadas pelo Departamento de Controle de Qualidade, porque os novos procedimentos reduzem a eficiência da produção.

Esse caso ocorrido nessa companhia ilustra um conflito

- a) judicial
- b) interpessoal
- c) intergrupal
- d) interorganizacional
- e) sequencial





# GABARITO

## GABARITO

- 1. Letra E
- 2. Letra C
- 3. Letra B
- 4. Letra C



## Referências Bibliográficas

CAVALCANTI, Melissa Franchini, SAUAIÁ, Antônio Carlos Aidar. **Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas.** / 51ª edição. v.12, n.3. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração (REAd): 2006.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. **É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde?** / v.21, n.2. Rio de Janeiro, Cad. Saúde Pública: 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** / 5ª edição. Barueri, Manole: 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** / 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

DIMAS, Isabel Dórdio, LOURENÇO, Paulo Renato. **Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupo. In: Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos.** / Coimbra, Pombalina Coimbra University Press.

FRANCISCO, Márcio Tadeu Ribeiro, CLOS, Araci Carmen, SANTOS, Iraci dos, LARRUBIA, Eliel de Oliveira. **Estilos de administração do conflito entre enfermeiros(as): validação de instrumento.** / v.50, n.4. Brasília, R. Bras. Enferm.:1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM por competências: você gestor.** São Paulo : Atlas, 2019. pp 142-143.

NASCIMENTO, Eunice Maria, EL SAYED, Kassem Mohamed. **Administração de Conflitos.** / v.5. Gestão do Capital Humano: 2002.

RIBAS, Andréia Lins, SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos.** / Brasília, Alumnus: 2013.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** / 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

SCHERMERHON JR., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional. Tradução: Sara Rivka Gedanke.** / 2ª edição. São Paulo, Bookman: 1999.

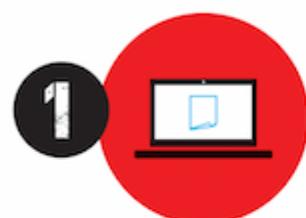
SPAGNOL, Carla Aparecida, L'ABBATE, Solange. **Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem.** / v.9, n.4. Cienc Cuid Saude: 2010.

THOMAS (1992) apud McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais.** / v.25, n.2. Lisboa, Análise Psicológica: 2007.



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concursado(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.