Estratégia Concursos

Aula 00

COREN-CE (Técnico Administrativo)

Relações Humanas - 2021 (Pós-Edital)

Autor:

Rodrigo Rennó

02 de Junho de 2021

AULA 1: RELAÇÕES HUMANAS – PARTE 1

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

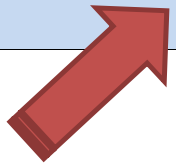
- Relações humanas – parte 1.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Aula 1: Relações humanas – parte 1 1
Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos 3
Fórum de Dúvidas 3
Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno 3
Gestão de Conflitos 5
Mudanças nas Visões sobre os Conflitos 5
Conflitos Funcionais e Disfuncionais 7
Conflitos Substantivos e Emocionais 8
Tipos de Conflitos 10
Conflitos Interpessoais e Intergrupais 12
Causas dos Conflitos 13
Gravidade dos Conflitos 17
Estilos de Gestão de Conflitos 18
Abordagens na Resolução de Conflitos 21
Abordagem Estrutural 21
Abordagem de Processo 22
Abordagem Mista 22
Efeitos do Conflito 23
Resumo 26
Questões Comentadas 30
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 40
Gabarito 45
Bibliografia 46

Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao "whatsapp". Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao "whatsapp". As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.**
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: http://t.me/rodrigorenno

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! ☺

Vamos para a aula?

Um grande abraço,

Rodrigo Rennó

GESTÃO DE CONFLITOS

O conflito é um fenômeno comum sempre que falamos do trabalho em grupo. Sempre que temos pessoas entrando em contato com outras, os conflitos aparecem.

De certa forma, o conflito é algo comum sempre que indivíduos têm valores, objetivos, interesses ou ideias diferentes uns dos outros. Se até casais brigam, imagine os colegas de trabalho!

Naturalmente, existem diversos tipos de conflitos. Alguns são derivados de motivos mais "concretos", enquanto outros são derivados de sentimentos e opiniões. Da mesma maneira, alguns são facilmente resolvidos, enquanto outros são de difícil tratamento.

Mudanças nas Visões sobre os Conflitos

Se podemos dizer que sempre existiu conflito na relação entre as pessoas, a percepção de como esse conflito poderia ser gerenciado mudou bastante.

A **visão tradicional** percebia o conflito como algo naturalmente ruim, como um problema no funcionamento da instituição[1]. Nessa visão, o conflito era associado com termos como violência, destruição e irracionalidade.

O conflito, por natureza, deveria ser evitado a todo custo. Essa visão era comum nos estudiosos dos anos 1930 e 1940.

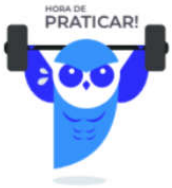
Já a **visão das relações humanas** percebia o conflito como um fato natural da vida, algo inevitável e que deveria ser aceito. Seus proponentes diziam que o conflito poderia até ser algo positivo em certas situações.

Essa visão prosperou durante as décadas de 1940 e 1970, dando passagem a **visão interacionista.** Ela vê o conflito como algo que deveria ser aceito, até encorajado, pois seria necessário para que o desempenho do grupo seja positivo.

A principal contribuição dessa visão foi a noção de que algum nível de conflitos deve ser encorajado e que precisamos analisar antes o conflito para sabermos se ele é positivo ou negativo.

[1] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

Visão	Descrição
Tradicional	Conflito é associado a termos como violência, destruição e irracionalidade. Deve ser evitado a todo custo.
Relações Humanas	Conflito é um fato natural da vida, algo inevitável e que deve ser aceito.
Interacionista	Conflito deve ser aceito, até encorajado, pois é necessário para que o desempenho do grupo seja positivo.



(TRE-AP - ANALISTA) 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 à organização.

Comentários:

A visão interacionista vê o conflito como algo que deveria ser aceito, até encorajado, pois seria necessário para que o desempenho do grupo seja positivo.

Gabarito: letra D

(CREF-11 – ASSISTENTE) A escola de relações humanas afirma que os conflitos podem ser construtivos, uma vez que as relações sociais são dinâmicas e circulares e a solução dos conflitos independe da hierarquia organizacional.

Comentários

A visão das relações humanas percebe o conflito como um fato natural da vida, algo inevitável e que deve ser aceito. Seus proponentes dizem que o conflito pode até ser algo positivo em certas situações.

Gabarito: Certo

Conflitos Funcionais e Disfuncionais

Como **os conflitos podem gerar problemas** paras as empresas e para os órgãos públicos, devemos administrá-los de forma que não causem maiores problemas nem dificultem o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Entretanto, **o objetivo não deve ser o de suprimir, eliminar, todos os conflitos da organização**. Esta é uma pegadinha muito comum em provas de concurso.

Quando o nível do conflito é razoável, moderado, ele pode promover um ambiente de maior criatividade no trabalho, de maior entrega dos funcionários[2].

A falta total de conflitos pode ser um sintoma de que a equipe não tem desafios, que as metas são muito fáceis e que o ambiente é o que se chama de "clube de campo", em que ninguém cobra resultados de ninguém.

Desta forma, **quando o conflito é bem gerenciado ele pode se tornar um aspecto positivo para a instituição. Seria, portanto, um conflito funcional ou positivo**.

Já quando o conflito é muito grande, isto com certeza não ocorrerá. A equipe passará grande parte de seu tempo resolvendo os conflitos e "guerreando" entre si, ao invés de reverter esta energia para atingir os objetivos da empresa.

Assim sendo, **o conflito é disfuncional quando prejudica a organização**. Isto acontece quando o nível de conflitos é muito baixo ou muito alto.

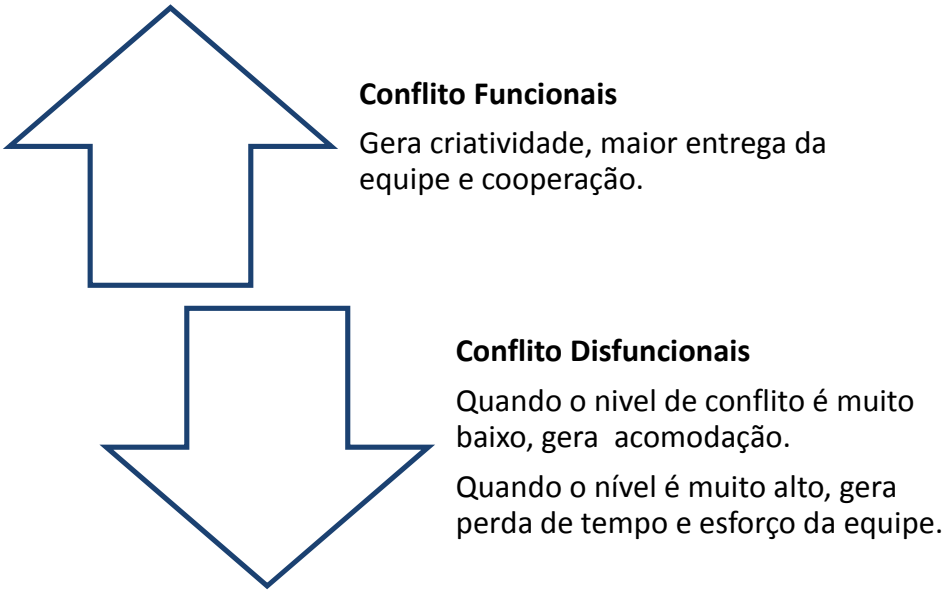
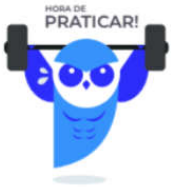


Figura 1 - Conflitos funcionais e disfuncionais

[2] (Daft, 2005)

O objetivo do gestor deve ser administrar os conflitos de forma que promovam a criatividade, a inovação e um alto desempenho[3]!



(DPU / PSICÓLOGO) A ausência de qualquer tipo de conflito indica bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, competência.

Comentários:

A frase está errada. A ausência de conflitos pode indicar uma organização acomodada e complacente com o ambiente externo. A falta de conflitos não indica, necessariamente, competência.

Gabarito: errada

(TRT-16 - ANALISTA) Os conflitos interpessoais são de natureza disfuncional, traduzida pela intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como são tratados e, por tais motivos, esses conflitos devem ser evitados no contexto de trabalho.

Comentários:

Os conflitos podem ser de natureza funcional ou disfuncional. Quando bem administrado, um conflito pode ser positivo para a organização! Este tipo de conflito é chamado de conflito funcional, pois promove um maior esforço no trabalho, maior criatividade e cooperação.

Já quando um conflito é de nível muito baixo ou muito intenso, ele é chamado de conflito disfuncional. Se ele for de intensidade muito baixa, pode ocorrer uma complacência, uma acomodação. Já se for muito intenso, poderá levar as pessoas a perder um tempo valioso, pois estarão envolvidas em conflitos e não no trabalho.

Assim sendo, o gabarito é questão errada, pois os conflitos não são necessariamente negativos, nem podem ser totalmente suprimidos ou evitados.

Gabarito: errada

Conflitos Substantivos e Emocionais

[3] (Rennó, 2013)

Uma classificação comum dos conflitos os divide em **substantivos** e **emocionais**. Um conflito é substantivo quando existe algum desentendimento sobre algo concreto, como: recursos escassos, objetivos antagônicos, dentre outros fatores.

Quando um colega seu está disputando uma vaga com você em algum processo seletivo, pode ocorrer algum conflito. O mesmo pode ocorrer quando o resultado do seu trabalho depende do esforço de outro colega, e este não "entrega" o combinado.

O segundo tipo de conflito seria o **emocional**. Estes seriam derivados de sentimentos negativos em relação ao outro. Como exemplos, teríamos: antipatia, medo, raiva etc.

Nestes casos, não temos muitas vezes algum fator "concreto" para explicar o conflito: simplesmente não gostamos da pessoa ou não nos sentimos confortáveis em sua presença.

Todos nós já sentimos isso, não é verdade? A pessoa pode não ter feito nada contra nós, mas não "engolimos" sua presença. Estes sentimentos "negativos" entre duas ou mais pessoas podem levar ao conflito.

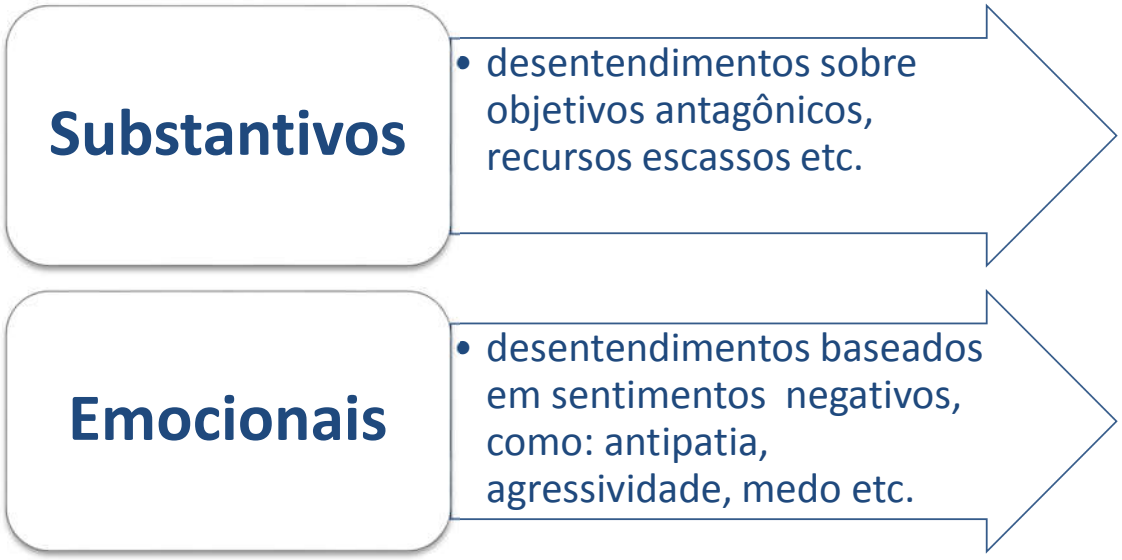
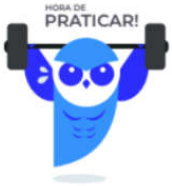


Figura 2 - Tipos de Conflitos - substantivos e emocionais



(CORE-SP – OPERADOR) No âmbito organizacional, constatam-se diversos tipos de conflitos recorrentes nas equipes de trabalho. Na mediação destes conflitos, faz- se necessária levar em consideração a sua classificação. A partir da consideração do tipo substantivo, que resposta melhor atende sua especificação?

(A) Está relacionado à ausência da chefia e gerenciamento.

(B) Observa-se a necessidade de reconhecimento e merecimento profissional.

(C) Se refere à antipatia, medo, raiva.

(D) Tem relação com as tarefas de trabalho.

(E) Comporta as avaliações precárias e falta de planejamento.

Comentários

Uma classificação comum dos conflitos os divide em substantivos e emocionais. Um conflito é substantivo quando existe algum desentendimento sobre algo concreto, como: recursos escassos, objetivos antagônicos, dentre outros fatores.

Quando um colega seu está disputando uma vaga com você em algum processo seletivo, pode ocorrer algum conflito. O mesmo pode ocorrer quando o resultado do seu trabalho depende do esforço de outro colega e este não "entrega" o combinado.

O segundo tipo de conflito seria o emocional. Estes seriam derivados de sentimentos negativos em relação ao outro. Como exemplos, teríamos: antipatia, medo, raiva etc.

Nestes casos, não temos muitas vezes algum fator "concreto" para explicar o conflito: simplesmente não gostamos da pessoa ou não nos sentimos confortáveis em sua presença.

Gabarito: letra D

(INCA / GESTÃO DE RH) Um aspecto crítico da ARH é a solução de conflitos internos, sendo que, em geral, os conflitos pessoais são provocados por conflitos organizacionais.

Comentários:

- Esta frase está equivocada, pois nem todos os conflitos existentes em uma organização são de natureza grupal ou organizacional. Existem diversos conflitos que ocorrem por motivos pessoais e emocionais, que podem ser internos à pessoa ou entre indivíduos.

Gabarito: errada

Tipos de Conflitos

De acordo com Robbins[4], os conflitos podem ser divididos em três tipos: de **tarefa**, de **relacionamento** e de **processo**.

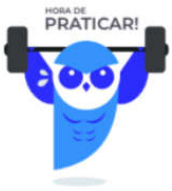
Os conflitos de **tarefa** seriam aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.

[4] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

Já os conflitos de **relacionamento** estão naturalmente ligados aos relacionamentos interpessoais. Finalmente, os conflitos de **processo** têm relação com o modo pelo qual o trabalho é executado.

De acordo com Robbins, quase todos os conflitos de relacionamento seriam disfuncionais. Já níveis baixos de conflitos de processo e níveis baixos a moderados de tarefa seriam positivos (funcionais). Eles teriam o poder de estimular o debate de ideias no ambiente de trabalho e levar o grupo a um desempenho superior.

Tipo	Descrição
Conflitos de Tarefa	Relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas
Conflitos de Relacionamento	Ligados aos relacionamentos interpessoais.
Conflitos de Processo	Têm relação com o modo pelo qual o trabalho é executado.



(TRF-5 - TÉCNICO) Existem três tipos de conflitos: de tarefa, de relacionamento e de processo. Conflito de processo é o que:

a) está relacionado ao conteúdo e às metas do trabalho.

b) está relacionado como o trabalho é executado.

c) ocorre nas relações interpessoais.

d) melhora a qualidade das decisões, fornecendo meios pelos quais os problemas não podem ser manifestados.

e) impossibilita o desafio ao status quo, não promovendo a reavaliação de metas do grupo.

Comentários:

Como vimos, os conflitos podem ser divididos em três tipos: de **tarefa**, de **relacionamento** e de **processo**. Os conflitos de **tarefa** seriam aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.

Já os conflitos de **relacionamento** estão naturalmente ligados aos relacionamentos interpessoais. Finalmente, os conflitos de **processo** têm relação com o modo como o trabalho é executado.

Gabarito: letra B

(TRE-CE - ANALISTA) Três tipos de conflitos ocorrem no ambiente de trabalho: conflito de relacionamento, conflito de tarefas e conflito de processo. O conflito de processo é aquele que surge

a) da incapacidade de perceber as intenções e perspectivas das outras pessoas.

b) de diferenças de personalidade e objetivos pessoais.

c) em função de diferentes conteúdos e objetivos de trabalho.

d) como consequência da interdependência de papéis e funções profissionais.

e) em relação à responsabilidade e ao modo como o trabalho deve ser realizado.

Comentários

Os conflitos podem ser divididos em três tipos: de tarefa, de relacionamento e de processo.

Os conflitos de tarefa seriam aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.

Já os conflitos de relacionamento estão naturalmente ligados aos relacionamentos interpessoais. Finalmente, os conflitos de processo têm relação com o modo como o trabalho é executado.

As letras A, B e D estão associadas com os conflitos de relacionamento. Já a letra C está associada aos conflitos de tarefa. Finalmente, a letra E está relacionada com os conflitos de processo.

Gabarito: letra E

Conflitos Interpessoais e Intergrupais

Outra classificação ainda divide os conflitos grupais em três: interpessoais (entre pessoas), intergrupais (entre grupos) e interorganizacionais (entre organizações).

Interpessoal

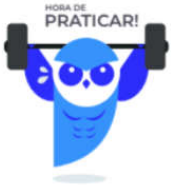
- Entre pessoas

Intergrupal

- Entre grupos

Interorganizacional

- Entre organizações



(PETROBRÁS – ADMINISTRADOR) 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

Uma classificação ainda divide os conflitos grupais em três: interpessoais (entre pessoas), intergrupais (entre grupos) e interorganizacionais (entre organizações). Como estamos falando de um conflito entre dois departamentos, o correto seria falar de um conflito intergrupal.

Gabarito: letra C

Causas dos Conflitos

Os conflitos podem ter diversas causas, desde disputas sobre recursos escassos até o conhecido "choque de personalidades". As principais causas são as seguintes[5]:

Objetivos Conflitivos

- Ocorre quando as pessoas buscam objetivos que não podem ser alcançados ao mesmo tempo.
- Pode acontecer quando a organização não cria objetivos coerentes entre si.
- Exemplo: a área de Marketing quer aumentar o investimento em publicidade e setor financeiro recebe bônus por corte de custos.

[5] (Schemerhorn Jr., 2008) e (Daft, 2005)

Recursos Escassos

- Principal causa de conflitos nas organizações.
- Quando faltam recursos, as pessoas entrarão em conflito para garantir que seus projetos e processos não sejam prejudicados.
- É o famoso ditado: "farinha pouca, meu pirão primeiro".

Papel Ambíguo

- Acontece quando não fica claro quem deve fazer o quê nas empresas.
- Pode gerar duplicidade de esforços, cobranças indevidas, disputas entre funcionários etc.

Falhas de Comunicação

- Podem gerar diversos desentendimentos e desencontros no ambiente de trabalho.
- Estas falhas são críticas em organizações e grupos que estão dispersas geográficamente ou que envolvem trabalho à distância.

Interdependências

- Ocorre sempre que dependemos do trabalho de uma pessoa para conseguirmos fazer o nosso.
- Sempre que esta pessoa ou setor "pisar na bola", irá gerar um desconforto natural que poderá gerar conflitos.

Choque de Personalidades

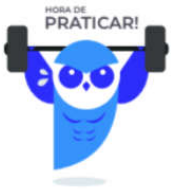
- Personalidades, valores e atitudes muito diferentes (ou semelhantes) podem gerar conflitos derivados dos diferentes estilos das pessoas de levar a vida.
- Esta antipatia natural muitas vezes não se resolve e a solução acaba sendo a separação dos envolvidas.

Diferenciação

- Ocorre quando um grupo ou empresa reune pessoas muito diferentes em um mesmo espaço.
- Estas diferenças podem ser de idade, étnicas, culturais, econômicas etc.

Conflitos Anteriores

- Um conflito passado pode ser um estopim de novos conflitos, principalmente se o conflito foi "mal resolvido".
- Quando o conflito deixa ressentimentos, as partes ficam predispostas a entrar em conflito novamente.



(SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS) Com relação às fontes dos conflitos organizacionais, analise as afirmativas a seguir:

I. Os recursos limitados são uma fonte de conflito organizacional.

II. A diferenciação é uma fonte de conflito organizacional.

III. A ausência de interdependência de tarefas é uma fonte de conflito organizacional.

Assinale:

(A) se somente a afirmativa I estiver correta.

(B) se somente a afirmativa II estiver correta.

(C) se somente a afirmativa III estiver correta.

(D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentários

As duas primeiras frases estão corretas. Já a terceira frase tem um "peguinha". Não é a ausência de interdependências e sim sua presença que é uma causa de conflitos.

Gabarito: letra D

(TRF 1º Região – ANAL ADM.) Uma causa frequente de conflitos nas organizações é

(A) o excesso de liberdade.

(B) a ambiguidade de papéis.

(C) a existência de objetivos compartilhados.

(D) a limitação de recursos.

(E) a hierarquia de responsabilidades.

Comentários

A alternativa A está errada, pois excesso de liberdade não é uma causa de conflitos. A alternativa B está correta. Entretanto, a letra C está incorreta. Uma causa de conflitos poderia ser a existência de objetivos concorrentes!

Infelizmente, a letra D também está correta. Entretanto, a banca a considerou errada. A disputa por recursos escassos é uma causa de conflitos. A letra E também não se relaciona com as causas de conflitos.

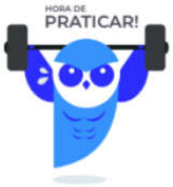
Gabarito: letra B

Gravidade dos Conflitos

Nem todos os conflitos são abertos, ou seja, estão claros para todos os membros da organização. Muitas vezes, as pessoas preferem não deixar claro que estão incomodadas com algum comportamento ou interesse do outro.

Desta forma, alguns conflitos ficam "submersos", sem que as partes cheguem a conversar sobre o assunto e buscar alguma solução. De acordo com Chiavenato, existem três níveis de gravidade dos conflitos[6]:

- ✓ ***Conflito percebido ou latente:*** *neste tipo de conflito, as partes percebem que os conflitos existem, pois sentem que os objetivos conflitantes podem gerar interferência. Assim, ele ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;*
- ✓ ***Conflito experienciado ou velado:*** *ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito; no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;*
- ✓ ***Conflito manifestado ou aberto:*** *ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.*



(METRÔ/SP – ASSISTENTE) 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:

Quando os conflitos não estão explicitados e são apenas percebidos, os classificamos de conflitos percebidos ou conflitos **latentes.**

Gabarito: letra A

(UFCA – ASSISTENTE) Conflito percebido é aquele que:

(A) ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existe oportunidade para interferência.

[6] (Chiavenato, 1999) apud (Junior & França, 2012)

(B) é chamado de conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas.

(C) é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes.

(D) é também chamado de conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

Comentários

O conflito percebido ou latente ocorre quando as pessoas percebem que existem objetivos conflitantes ou situações em que uma parte pode interferir no trabalho da outra. A letra A está certa.

As letras B e C tratam do conflito aberto. Finalmente, a letra D trata do conflito manifestado ou velado.

Gabarito: letra A

Estilos de Gestão de Conflitos

Existem diversos estilos para enfrentar um conflito. Muitas pessoas preferem um estilo de acomodação. Outras são mais combativas e competitivas.

Naturalmente, estes estilos são escolhidos de acordo com a personalidade de cada pessoa e o ambiente em que ela está envolvida. Geralmente, combinam uma parte de cooperação e outra parte de assertividade.

O quadro abaixo mostra os cinco estilos de gestão de conflitos:



Figura 3 - Estilos na gestão de conflitos. Fonte: (Rennó, 2013)

A cooperação seria a vontade de atender aos interesses do "oponente" ou parceiro. Por outro lado, a assertividade significaria a vontade de atender aos seus próprios interesses e necessidades.

O estilo de **evitação** representa a **fuga do conflito**, como o próprio nome indica. A pessoa finge que "não é com ela", que o conflito não existe. Muitas vezes, é preferível esconder um descontentamento que lidar com a situação que causa o conflito.

Isto pode ser adequado quando a pessoa percebe que o tema não é muito importante para ela, quando o indivíduo percebe que não há possibilidade de ganhar a "briga" ou quando avalia que o custo de perder a discussão seria alto demais para "pagar".

Como exemplos desta situação, teríamos o marido que não quer disputar com a esposa sobre a cor do papel de parede que será instalado na sala (**tema pouco importante** para ele), o católico que não deseja discutir religião com um indivíduo de outro credo (**não há possibilidade de convencimento do outro**) ou o baixinho que prefere não discutir no bar com um lutador de MMA (**preço alto demais para pagar**!).

De certa forma, é um estilo em que a pessoa não é **assertiva nem tampouco é colaborativa**.

Já no estilo de **acomodação** a pessoa prefere ceder ao outro quando o conflito aparece. Seria um estilo em que temos uma opção para a cooperação, sem assertividade.

Muitas vezes, o indivíduo prefere ceder em um tema que não é muito importante para ele, mas é para o outro. Isto pode acabar gerando uma posição favorável do outro em outro tema mais sensível futuramente.

O contrário acontece no próximo estilo: de **competição**. Neste estilo a pessoa quer atender aos seus desejos e necessidades, sem se preocupar com os outros. É um estilo de assertividade pura, sem cooperação.

Ocorre quando o indivíduo quer impor suas ideias e interesses, a todo custo. Este estilo pode ser adequado quando uma decisão deve ser tomada urgentemente, quando o tema é impopular e é imperioso que a decisão seja tomada.

Normalmente, esse estilo configura uma situação conhecida como "ganha-perde" ou "jogo de soma zero", ou seja, alguém sairá vencedor e o outro sairá derrotado!

No **estilo de compromisso**, cada indivíduo ou grupo de pessoas percebe que **ceder um pouco é o melhor caminho**. O resultado é uma situação intermediária que seja aceitável para ambas as partes. Este estilo também é conhecido como de **transigência** ou de **concessão.**

Aqui, ambos estão ganhando alguma coisa, mas também abrindo mão de algo que valorizam e não ficam muito satisfeitos com o resultado final. Muitas vezes, isto acaba reabrindo o conflito no futuro.

Este estilo é também muito comum em conflitos organizacionais. Temos de manter um relacionamento saudável ao mesmo tempo que buscamos nossos objetivos. Assim, a flexibilidade é uma habilidade desejável do gestor.

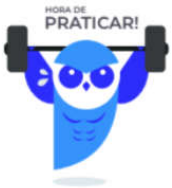
Finalmente, o **estilo de colaboração** envolve tanto um esforço de assertividade quanto um esforço de cooperação. Ao contrário da resolução "ganha-perde", neste caso buscamos uma situação "ganha-ganha", com um comprometimento entre os lados do conflito.

Este estilo pode funcionar quando as duas partes são fortes, quando os objetivos de ambas as partes podem ser atingidos ao mesmo tempo ou quando todos percebem que algo está errado e é necessária a participação de todos na solução do problema[7].

Estilo	Descrição
Evitação (abstenção,	É a fuga do conflito. Comportamento é não assertivo e não cooperativo.

[7] (Rennó, 2013)

fuga ou abandono)	
Competição (dominação)	O que importa é ganhar. Relacionamento ganha-perde. Comportamento é assertivo, mas não cooperativo.
Acomodação	Busca da harmonia através da concessão ao adversário. Comportamento é não assertivo, mas cooperativo.
Compromisso (concessão ou transigência)	Ambos cedem um pouco e ganham um pouco. Comportamento é assertivo e cooperativo.
Colaboração	Ambos ganham em um arranjo coordenado. Relação ganha-ganha. Comportamento é muito assertivo e muito cooperativo.



(PREF. RIO BRANCO - TÉCNICO) A estratégia de competição deve ser utilizada quando a necessidade de se construir um relacionamento é mais importante do que a obtenção de ganhos financeiros imediatos.

Comentários:

O estilo (ou estratégia) de competição não deve ser utilizado quando temos a necessidade de construir um relacionamento! Neste estilo o importante é ganhar! É impor nossa posição independentemente dos interesses da outra parte.

Obviamente que, quando impomos nossa posição sem nos importar com o interesse do outro, não teremos muita simpatia da outra parte, não é verdade?

Gabarito: errada

(PRODEST-ES – TÉCNICO) Conflitos em demasia podem ser destrutivos, rompem relacionamentos e interferem na sadia troca de ideias e informações. Os membros de uma equipe variam no estilo de lidar com os conflitos, sendo, cada estilo, apropriado para determinados casos. Quando os dois grupos preocupantes são muito importantes para serem comprometidos e quando o discernimento de pessoas diferentes necessita ser fundido em uma única solução consensual, o estilo mais apropriado é o de

(A) colaboração.

(B) acomodação.

(C) confronto.

(D) esquiva.

(E) competição.

Comentários

Quando pensamos em uma relação "ganha-ganha", a mais adequada é a do estilo de colaboração, pois nela ambos saem ganhando. Já no estilo de compromisso, ambos ganham e perdem.

Gabarito: letra A

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

Comentários:

Existem diversas abordagens para a gestão do conflito. Assim, não existe um "estilo certo", pois a escolha deve depender do contexto do conflito.

Gabarito: errada

Abordagens na Resolução de Conflitos

Temos três principais abordagens para lidarmos com os conflitos: a abordagem estrutural, a abordagem **de processo** e a abordagem **mista**. Vamos vê-las melhor abaixo.

Abordagem Estrutural

A abordagem estrutural busca alterar o "cenário" ou o aspecto que está causando o conflito. A ideia por trás desta abordagem é a de que se retirássemos este fator, acabaríamos com as condições que predispõem os atores ao conflito.

Aqui, **o gestor está atuando antes que o conflito ocorra**. Isto é recomendável quando o conflito surge por recursos escassos, por interdependência e por diferenciação na equipe (pessoas muito diferentes trabalhando juntas).

A abordagem estrutural muda, portanto, a "estrutura" do conflito. Quando o gestor muda o modo como os trabalhadores serão premiados em uma instituição, está atuando desta forma.

O mesmo acontece quando o gestor troca um funcionário de um local para outro em que ele tem mais afinidade com os colegas (problema de diferenciação). Como o funcionário não está mais presente na equipe, não aparecem mais os conflitos entre ele e seus antigos colegas.

Assim, as principais estratégias de atuação desta abordagem envolvem o redesenho das recompensas do grupo, a criação de objetivos grupais e organizacionais (ao invés de objetivos individuais) e a rotação de pessoas na equipe[8].

Abordagem de Processo

Quando o conflito já existe, não adianta só tentar alterar as condições causadoras. Assim, o gestor deve agir sobre uma situação onde o conflito já está patente.

Neste tipo de abordagem, buscamos solucionar o conflito alterando o processo, o próprio ato que levou ao conflito. É uma abordagem que deve envolver algum tipo de negociação entre as partes.

Este trabalho pode envolver alguma pessoa envolvida no conflito ou um negociador externo, como uma consultoria, ou a própria chefia. Uma técnica comum é a da **reunião de confrontação**.

Esta reunião é adequada quando o conflito já está aberto, ou seja, já "estourou". Muitas vezes, ela serve para que as partes envolvidas possam expressar seu descontentamento e suas posições e necessidades.

Com um momento desses, normalmente realizada por uma chefia, as partes podem acabar revendo certas demandas e visões em busca de uma situação aceitável para ambas.

Outra técnica conhecida é a de **colaboração**. Nesta técnica, ambas as partes buscam um diálogo de modo que uma solução vantajosa para os dois lados. Esta técnica costuma ocorrer quando o conflito é muito prejudicial para os dois lados.

Finalmente, temos a técnica da **desescalonização** (ou desativação). Neste modo, existe um movimento por parte de uma das partes para "desativar" o conflito, normalmente concedendo alguma coisa de valor.

Assim sendo, esta parte acaba reagindo de modo cooperativo a um ataque da outra parte, buscando com este movimento uma mudança de postura do "oponente".

Abordagem Mista

A **abordagem mista envolve o uso simultâneo de técnicas estruturais e de processo**. Neste caso, o gestor não busca atuar somente nas causas do conflito ou somente no processo atual e nos atores já envolvidos. Na abordagem mista, temos as duas técnicas em **conjunto**.

Em um primeiro momento, podemos gerar normas e regras que descrevam como os conflitos devem ser resolvidos, ou seja, a utilização de uma técnica estrutural.

[8] (Chiavenato, 2004)

Associados a isso, poderíamos criar papéis de ligação, ou integradores, que teriam a função de harmonizar os diversos esforços dos indivíduos e grupos em conflito dentro da empresa. Seria assim, um aspecto de processo.

Abaixo, podemos ver as principais características das abordagens de resolução de conflitos:

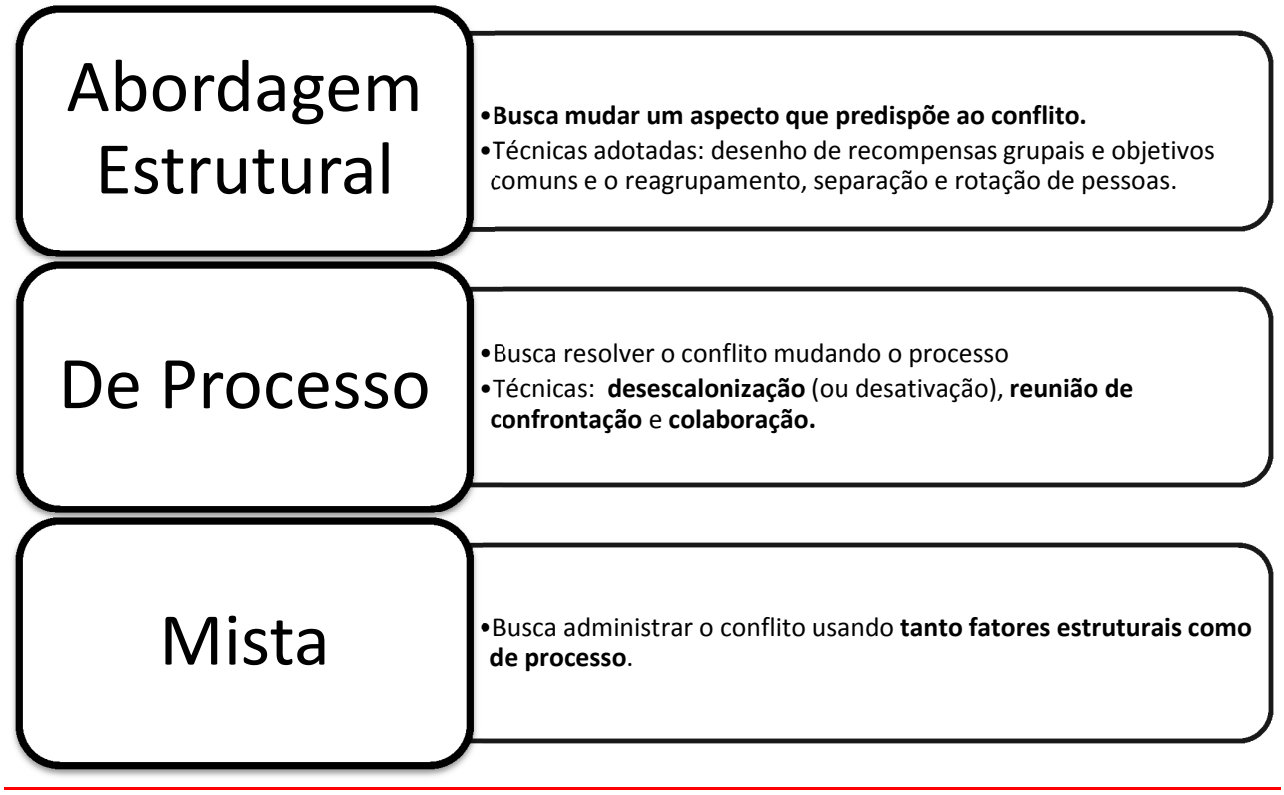


Figura 4 - Abordagens de Resolução de Conflitos

Efeitos do Conflito

De acordo com Robbins e Coulter[9], os conflitos podem gerar impactos positivos e negativos. Os principais são:

[9] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

O conflito pode "empurrar" o grupo para que se esforce mais e seja mais criativo para solucionar os problemas, gerando uma energia e um impulso inovador maior;

Um nível adequado de conflito pode prevenir a ocorrência do "pensamento grupal", que ocorre quando um grupo é tão coeso que as pessoas não se sentem a vontade para expressar opiniões contrárias;

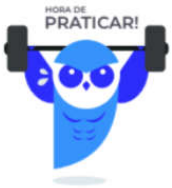
O conflito aumenta a coesão intragrupal, pois gera um sentimento de identidade no grupo. É a famosa sensação "nós contra eles", que existe em disputas esportivas;

O conflito aumenta a percepção dos erros e problemas existentes na organização, que talvez ficassem "adormecidos" sem sua presença.

Boa parte da energia gerada pelo conflito é gasta na sua resolução, ou seja, não é canalizada para algo produtivo, e sim em reuniões intermináveis, disputas emocionais, etc.;

A cooperação deixa de existir e é substituída por comportamentos que dificultam o trabalho e o bom funcionamento da organização;

O conflito impede que os esforços das pessoas e grupos sejam eficazes, gerando sentimentos de frustração, hostilidade, raiva, etc.



(MPU - TÉCNICO ADMINISTRATIVO) Denomina-se abordagem processual a estratégia de resolução de conflito embasada na modificação das condições antecedentes desse conflito.

A abordagem que busca mudar uma condição que predispõe ao conflito é a estrutural, e não a abordagem processual. De acordo com a abordagem estrutural, poderíamos, por exemplo, redesenhar as recompensas grupais e os objetivos comuns para interferir na disputa por recursos ou nos objetivos conflitantes.

Comentários:

Já a abordagem processual busca atuar sobre um conflito já existente. Nesta abordagem, o gestor busca resolver o conflito mudando o processo, ou seja, intervindo no próprio ato que levou ao conflito. Pode ser feito por uma pessoa envolvida no conflito ou não, como um consultor.

Gabarito: errada

(TRE-SP – ANALISTA) 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) interativa.

(B) de processo.

(C) estrutural.

(D) mista.

(E) distributiva.

Comentários

Temos três principais abordagens para lidarmos com os conflitos: a abordagem estrutural, a abordagem de processo e a abordagem mista.

A abordagem estrutural busca alterar o "cenário" ou o aspecto que está causando o conflito. A ideia por trás desta abordagem seria a de que: se retirássemos este fator acabaríamos com as condições que predispõem os atores ao conflito.

Aqui, o gestor está atuando antes que o conflito ocorra. Isto é recomendável quando o conflito ocorre por recursos escassos, por interdependência e por diferenciação na equipe (pessoas muito diferentes trabalhando juntas).

A abordagem estrutural muda, portanto, a "estrutura" do conflito. Quando o gestor muda o modo como os trabalhadores serão premiados em uma instituição, está atuando desta forma.

O mesmo acontece quando o gestor troca um funcionário de local, para outro em que ele tem mais afinidade com os colegas (problema de diferenciação). Como o funcionário não está mais presente na equipe, não aparecem mais os conflitos entre ele e seus antigos colegas.

Assim, as principais estratégias de atuação desta abordagem envolvem o redesenho das recompensas do grupo, a criação de objetivos grupais e organizacionais (ao invés de objetivos individuais) e a rotação de pessoas na equipe[10]. Como a banca falou de uma abordagem que "procura minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objetivos comuns, ou, ainda, promovendo o reagrupamento de indivíduos", estamos mesmo falando da abordagem estrutural.

Gabarito: letra C

[10] (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

RESUMO

Gestão de Conflitos
• O conflito é algo comum sempre que indivíduos têm valores, objetivos, interesses ou ideias diferentes uns dos outros. • Como os conflitos podem gerar problemas paras as empresas e para os órgãos públicos, devemos administrá-los de forma que não causem maiores problemas nem dificultem o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Entretanto, o objetivo não deve ser o de suprimir, eliminar, todos os conflitos da organização. • Quando o nível do conflito é razoável, moderado, ele pode promover um ambiente de maior criatividade no trabalho, de maior entrega dos funcionários • A falta total de conflitos pode ser um sintoma de que a equipe não tem desafios, que as metas são muito fáceis • Quando o conflito é bem gerenciado ele pode se tornar um aspecto positivo para a instituição. • O conflito é disfuncional quando ele prejudica a organização. Isto acontece quando o nível de conflitos é muito baixo ou muito alto. • O objetivo do gestor deve ser o de administrar os conflitos de forma que promovam a criatividade, a inovação e um alto desempenho

Visão	Descrição
Tradicional	Conflito é associado a termos como violência, destruição e irracionalidade. Deve ser evitado a todo custo.
Relações Humanas	Conflito é um fato natural da vida, algo inevitável e que deve ser aceito.
Interacionista	Conflito deve ser aceito, até encorajado, pois é necessário para que o desempenho do grupo seja positivo.

Conflitos Substantivos e Emocionais
Um conflito é substantivo quando existe algum desentendimento sobre algo concreto, como: recursos escassos, objetivos antagônicos, dentre outros fatores.

O segundo tipo de conflito seria o emocional. Estes seriam derivados de sentimentos negativos em relação ao outro. Como exemplos, teríamos: antipatia, medo, raiva etc.

Causas dos Conflitos	
Objetivos Conflitivos	• Ocorre quando as pessoas buscam objetivos que não podem ser alcançados ao mesmo tempo. • Pode acontecer quando a organização não cria objetivos coerentes entre si. • Exemplo: Área de Marketing quer aumentar o investimento em publicidade e setor financeiro recebe bônus por corte de custos.
Recursos Escassos	• Principal causa de conflitos nas organizações. • Quando faltam recursos, as pessoas entrarão em conflito para garantir que seus projetos e processos não sejam prejudicados. • É o famoso ditado: "farinha pouca, meu pirão primeiro".
Papel Ambíguo	• Acontece quando não fica claro quem deve fazer o quê nas empresas. • Pode gerar duplicidade de esforços, cobranças indevidas, disputas entre funcionários etc.
Falhas de Comunicação	• Podem gerar diversos desentendimentos e desencontros no ambiente de trabalho. • Estas falhas são críticas em organizações e grupos que estão dispersas geograficamente ou que envolvem trabalho à distância.
Interdependências	• Ocorre sempre que dependemos do trabalho de uma pessoa para conseguirmos fazer o nosso. • Sempre que esta pessoa ou setor "pisar na bola", irá gerar um desconforto natural que poderá gerar conflitos.
Choque de Personalidades	• Personalidades, valores e atitudes muito diferentes (ou semelhantes) podem gerar conflitos derivados dos diferentes estilos das pessoas de levar a vida. • Esta antipatia natural muitas vezes não se resolve e a solução acaba sendo a separação dos envolvidas.
Diferenciação	• Ocorre quando um grupo ou empresa reúne pessoas muito diferentes em um mesmo espaço. • Estas diferenças podem ser: de idade, étnicas, culturais, econômicas etc.
Conflitos Anteriores	• Um conflito passado pode ser um estopim de novos conflitos, principalmente se o conflito foi "mal resolvido". • Quando o conflito deixa ressentimentos, as partes ficam predispostas a entrar em conflito novamente.
Gravidade dos Conflitos	

- ✓ **Conflito percebido ou latente:** neste tipo de conflito, as partes percebem que os conflitos existem, pois sentem que os objetivos conflitantes podem gerar interferência. Assim, ele ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
- ✓ **Conflito experienciado ou velado:** ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;
- ✓ **Conflito manifestado ou aberto:** ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

Estilos de Gestão de Conflitos

- A cooperação seria a vontade de atender aos interesses do "oponente" ou parceiro.
- A assertividade significaria a vontade de atender aos seus próprios interesses e necessidades.
- O estilo de **evitação** representa a fuga do conflito, como o próprio nome indica.
- No estilo de **acomodação** a pessoa prefere ceder ao outro quando o conflito aparece.
- No estilo **Competição,** a pessoa quer atender aos seus desejos e necessidades, sem se preocupar com os outros. É um estilo de assertividade pura, sem cooperação.
- No **estilo de compromisso**, cada indivíduo ou grupo de pessoas percebe que ceder um pouco é o melhor caminho. O resultado seria uma situação intermediária que seja aceitável para ambas as partes. Este estilo também é conhecido como de transigência ou de concessão.
- O estilo de colaboração envolve tanto um esforço de assertividade quanto um esforço de cooperação. Ao contrário da resolução "ganha-perde", neste caso buscamos uma situação "ganha-ganha", com um comprometimento entre os lados do conflito.

Abordagens na Resolução de Conflitos

Abordagem Estrutural

A abordagem estrutural busca alterar o "cenário" ou o aspecto que está causando o conflito.

Aqui, **o gestor está atuando antes que o conflito ocorra.** Isto é recomendável quando o conflito ocorre por recursos escassos, por interdependência e por diferenciação na equipe (pessoas muito diferentes trabalhando juntas).

Abordagem de Processo

Neste tipo de abordagem, buscamos solucionar o conflito alterando o processo, o próprio ato que levou ao conflito. É uma abordagem que deve envolver algum tipo de negociação entre as partes. Uma técnica comum é a da **reunião de confrontação**.

Outra técnica conhecida é a de **colaboração.** Nesta técnica, ambas as partes buscam um diálogo de modo que uma solução vantajosa para os dois lados. Esta técnica costuma ocorrer quando o conflito é muito prejudicial para os dois lados.

Finalmente, temos a técnica da **desescalonização** (ou desativação). Neste modo, existe um movimento por parte de uma das partes para "desativar" o conflito, normalmente concedendo alguma coisa de valor.

Abordagem Mista

A abordagem mista envolve o uso simultâneo de técnicas estruturais e de processo. Neste caso, o gestor não busca atuar somente nas causas do conflito ou somente no processo atual e nos atores já envolvidos. Na abordagem mista, temos as duas técnicas em conjunto.

Efeitos do Conflito

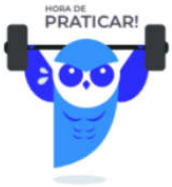
Efeitos Positivos

- O conflito pode "empurrar" o grupo para que se esforce mais e seja mais criativo para solucionar os problemas, gerando uma energia e um impulso inovador maior;
- Um nível adequado de conflito pode prevenir a ocorrência do "pensamento grupal", que ocorre quando um grupo é tão coeso que as pessoas não se sentem à vontade para expressar opiniões contrárias;
- O conflito aumenta a coesão intragrupal, pois gera um sentimento de identidade no grupo. É a famosa sensação "nós contra eles", que existe em disputas esportivas;
- O conflito aumenta a percepção dos erros e problemas existentes na organização, que talvez ficassem "adormecidos" sem sua presença.

Efeitos Negativos

- Boa parte da energia gerada pelo conflito é gasta na sua resolução, ou seja, não é canalizada para algo produtivo, e sim em reuniões intermináveis, disputas emocionais, etc.;
- A cooperação deixa de existir e é substituída por comportamentos que dificultam o trabalho e o bom funcionamento da organização;
- O conflito impede que os esforços das pessoas e grupos sejam eficazes, gerando sentimentos de frustração, hostilidade, raiva, etc.

QUESTÕES COMENTADAS



1. (CESPE – STM - TÉCNICO – 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

Quando o comportamento de alguns servidores prejudica ou sobrecarrega outros servidores, podem ocorrer conflitos. Afinal, os colegas que estão trabalhando a mais ficarão insatisfeitos se perceberem que o motivo das faltas não é algo justificável.

O gestor deve gerenciar estes conflitos para que não causem problemas maiores futuramente.

Gabarito: certo

2. (CESPE – TRT-8 - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.
Comentários

Nem sempre os conflitos são funcionais. Quando o conflito é bem gerenciado ele pode se tornar um aspecto positivo para a instituição. Seria, portanto, o conflito funcional ou positivo.

Já quando o conflito é muito grande, isto com certeza não ocorrerá. A equipe passará grande parte de seu tempo resolvendo os conflitos e "guerreando" entre si, ao invés de reverter esta energia para atingir os objetivos da empresa. Seria o conflito disfuncional.

Gabarito: errada

3. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)

Ao longo do processo de desenvolvimento, as lideranças devem eliminar os conflitos entre os membros das equipes, pois eles prejudicam a coesão e a identificação necessárias ao alcance dos níveis de produtividade exigidos.
Comentários

Os conflitos não são sempre negativos e não devem ser eliminados. A visão de que os conflitos deveriam ser eliminados é antiga (visão tradicional) e não encontra mais respaldo na moderna Gestão de Pessoas.

Gabarito: errada

4. (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

Existem diversas abordagens para a gestão do conflito. Assim, não existe um "estilo certo", pois a escolha deve depender do contexto do conflito.

Gabarito: errada

5. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A especialização e a interdependência entre áreas não podem ser caracterizadas como fontes de conflito, pois os grupos que se tornam interdependentes passam a ter muitas oportunidades de auxiliar no trabalho dos outros e nos interesses pessoais dos funcionários.
Comentários

A interdependência é sim uma fonte de conflitos. Ela ocorre sempre que dependemos do trabalho de uma pessoa para conseguirmos fazer o nosso próprio trabalho.

Gabarito: errada

6. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A gestão dos conflitos interpessoais é facilitada nas organizações públicas brasileiras, dadas as suas especificidades, como a estabilidade de seus servidores.
Comentários

A estabilidade no serviço público não é um elemento considerado como limitador na existência de conflitos (como muitos servidores podem presenciar na prática...rs).

De certa forma, o conflito é inerente ao convívio humano e não pode ser eliminado.

Gabarito: errada

7. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A moderna abordagem relacionada à resolução de conflitos considera que estes devem ser evitados, pois suas consequências sobre as interações entre as pessoas são nocivas ao ambiente de trabalho

Comentários

Os conflitos devem ser gerenciados, não evitados. Nem todos os conflitos são um problema para as organizações.

Gabarito: errada

8. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A dificuldade em lidar com conflitos está no desejo de gerenciá-los, pois a troca ou discussão de ideias e de soluções voltadas para as tarefas não é possível, tendo em vista as diferenças de expectativas dos envolvidos

Comentários

Obviamente a troca de ideias é possível e é muito utilizada na solução de conflitos nas organizações, mesmo quando as pessoas têm expectativas diferentes.

Gabarito: errada

9. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A maioria dos conflitos organizacionais surge das relações de poder — permeadas pela desigualdade, dependência ou controle — e nem sempre esses conflitos são explicitados, podendo ser encobertos por razões superficiais

Comentários

A frase está correta. Muitos conflitos existem por objetivos conflitantes entre as pessoas e órgãos, bem como a interpendência que ocorre dentro das empresas. Além disso, os conflitos podem ficar velados, ou seja, sem que seja manifestado abertamente.

Gabarito: correta

10. (CESPE - ANTAQ – ANALISTA – 2014)

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

O comportamento citado pela banca no enunciado está associado ao estilo de evitação, não de colaboração. O **estilo de colaboração** envolve tanto um esforço de assertividade quanto um esforço de cooperação.

Neste caso buscamos uma situação "ganha-ganha", com um comprometimento entre os lados do conflito.

Gabarito: errada

11. (CESPE - IBAMA – ANALISTA – 2013)

Conflitos interpessoais podem ser evitados nas organizações públicas se os servidores empregarem estratégias informais de comunicação, o que favorece o fluxo contínuo das informações.
Comentários

Ao contrário do que muitas pessoas podem pensar, a comunicação informal (como a conversa de corredor, por exemplo) pode aumentar os conflitos, pois podem geram boatos, desentendimentos etc.

Desta maneira, estes fluxos informais são mais propensos aos ruídos no processo de comunicação.

Gabarito: errada

12. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013)

O uso de estereótipos na designação de pessoas pode gerar barreiras à negociação e à solução de conflitos no ambiente de trabalho.
Comentários

Correto. Um estereótipo ocorre quando temos um conceito preexistente sobre determinada pessoa. Se, por exemplo, temos como verdade que uma pessoa que nasceu em algum lugar é "preguiçosa", podemos levar este conceito para a mesa de negociação, complicando a solução dos conflitos.

Gabarito: certa

13. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013)

Emprega-se a tática de cooperação para a negociação e a solução de conflito quando, em uma negociação, uma das partes aceita algo que é favorável à contraparte e que implica redução de custos.
Comentários

Quando somente uma parte está cedendo na negociação, o estilo seria o de acomodação, não o de cooperação. O estilo de acomodação é aquele em que uma das partes cede ao outro, pois quer construir um ambiente mais harmônico ou quando pretende gerar um "crédito" com o outro.

Já o estilo de cooperação é aquele em que as duas partes ganham.

Gabarito: errada

14. (CESPE – ANAC / TÉCNICO – 2012)

As consequências dos conflitos no trabalho incluem as posturas agressivas e os fracos desempenhos.
Comentários

Esta questão está inserida no rol dos "absurdos de concursos públicos". De acordo com Robbins, os conflitos podem ser funcionais (trazem resultados positivos) ou disfuncionais (trazem resultados negativos). Assim, os conflitos podem gerar efeitos positivos e negativos.

Quando o nível de conflitos é muito alto, pode sim gerar postura agressivas por parte de alguns membros, bem como fracos desempenhos (as pessoas acabam gastando mais energia nos conflitos do que na produção). Entretanto, a banca considerou esta frase como errada.

Como a frase não disse que os conflitos incluem "somente" estes resultados, a frase deveria ter sido considerada como correta. Muitos recursos foram impetrados, mas apesar disso a banca não mudou seu entendimento.

Gabarito: errada

15. (CESPE – ANATEL / TÉCNICO – 2012)

De acordo com a visão interacionista, nem todos os conflitos são prejudiciais a uma organização, havendo aqueles que proporcionam a consecução dos objetivos e o melhoramento do desempenho da equipe.
Comentários

Existem três "visões" sobre este tema. A visão tradicional indica que o conflito deve ser evitado sempre que possível. Já a visão de relações humanas considera o conflito como uma consequência natural dos grupos humanos e que deve ser aceito.

Finalmente, a visão interacionista é mais moderna e postula que os conflitos podem trazer efeitos positivos. Assim, os gestores deveriam incentivar um nível adequado de conflitos, de modo a elevar o desempenho das equipes.

Gabarito: correta

16. (CESPE – ANAC / TÉCNICO – 2012)

A estratégia assertiva de gerenciamento de conflitos implica a adoção de comportamentos de compromisso e o engajamento dos integrantes do grupo.
Comentários

A questão está mesmo incorreta, pois a assertividade ocorre quando buscamos realizar nossos desejos e necessidades. A assertividade existe no estilo de competição também.

Neste estilo, não existe compromisso nem engajamento, pois buscamos garantir todos os nossos objetivos sem atentarmos ao outro.

Gabarito: errada

17. (CESPE – ANCINE / TÉCNICO – 2012)

O fato de dois colegas de trabalho procurarem chegar a uma solução comum para um problema interpessoal na equipe constitui exemplo de evitação de conflitos interpessoais.

Comentários

Negativo. O estilo de evitação indica a fuga do conflito, como o próprio nome deixa claro. Assim, neste estilo os colegas não chegariam a uma solução comum, mas sim evitaríamos resolvê-lo.

O estilo em que ambos buscam resolver o conflito de forma que ambas as partes ganhem seria o estilo de colaboração.

Gabarito: errada

18. (CESPE – STM / ANALISTA – 2011)

Competição, concessão e colaboração constituem abordagens efetivas para a resolução de conflitos.
Comentários

A banca nesta questão foi muito maldosa e trocou os conceitos de abordagens na resolução de conflitos com os conceitos dos estilos de gestão de conflitos.

As abordagens são: estrutural, processual e mista. Já os estilos podem ser: de evitação, de acomodação, de competição, de compromisso e de colaboração.

Gabarito: errada

19. (CESPE – ABIN / PSICOLOGIA – 2011)

Nas organizações, os conflitos interpessoais são ameaças potenciais à sobrevivência dos grupos de trabalho e, por isso, devem ser eliminados.
Comentários

Nem todos os conflitos que ocorrem em uma organização são negativos. Muitos conflitos são positivos, pois geram inovações e novas ideias sobre um problema, aumentam a capacidade da equipe de produzir, etc.

Desta maneira, nem todos os conflitos devem ser suprimidos. Uma organização com um nível muito baixo de conflitos pode ficar "acomodada" e "complacente".

Gabarito: errada

20. (CESPE – INCA / GESTÃO DE RH – 2011)

Um aspecto crítico da ARH é a solução de conflitos internos, sendo que, em geral, os conflitos pessoais são provocados por conflitos organizacionais.
Comentários

Esta frase está equivocada, pois nem todos os conflitos existentes em uma organização são de natureza grupal ou organizacional. Existem diversos conflitos que ocorrem por motivos pessoais e emocionais, que podem ser internos à pessoa ou entre indivíduos.

Gabarito: errada

21. (CESPE – PREVIC / ANALISTA – 2011)

As atitudes que contribuem para a prevenção de conflitos entre grupos incluem a manutenção de uma comunicação intergrupal elevada e frequente, o estímulo à rotatividade da equipe e o desencorajamento de situações do tipo vence-perde.
Comentários

Perfeito. Um gerente que queira reduzir o nível de conflitos deve evitar as situações propícias às falhas de comunicação entre os membros das equipes. Além disso, deve evitar manter as pessoas sempre nos mesmos setores.

A rotatividade mencionada pela banca significa a rotação de cargos dentro da organização. Isto gera uma melhor compreensão pelos membros dos objetivos e problemas de cada setor. Finalmente, as situações ganha-perde costumam gerar sempre conflitos também.

Gabarito: correta

22. (CESPE – TRT-21 / TÉCNICO – 2011)

A busca da flexibilidade, a gestão dos conflitos e a gestão das mudanças estão entre as preocupações fundamentais das organizações que visam à vantagem competitiva.
Comentários

As empresas atuais atuam em um ambiente dinâmico e de concorrência crescente. Para poderem atingir seus objetivos estratégicos, devem ser flexíveis e ágeis para adaptarem-se rápido às mudanças do ambiente. A gestão da mudança está voltada exatamente para capacitar a organização a alterar suas práticas e processos sempre que necessário.

Já a gestão de conflitos é importante ao fomentar os conflitos positivos e minimizar os conflitos negativos dentro da empresa, ajudando-a a gastar energia nos processos de trabalho.

Gabarito: correta

23. (CESPE – STM / ANALISTA – 2011)

A fim de se evitar a emergência de conflitos entre os trabalhadores de uma organização, recomenda-se que a gestão do pessoal terceirizado constitua responsabilidade exclusiva da empresa contratada.
Comentários

Esta é uma questão capciosa. A gestão de pessoas dos profissionais terceirizados cabe, naturalmente, a empresa contratada para fornecer o serviço. Temas como salários, promoções, férias, e demais assuntos concernentes ao empregado terceirizado não devem ser resolvidos pela empresa contratante.

Entretanto, a questão fala de conflitos no ambiente de trabalho. Como os profissionais da instituição e os terceirizados estão no mesmo ambiente, trabalhando muitas vezes lado a lado, a empresa

contratante deve sim cuidar para que o ambiente não seja propenso a conflitos desnecessários e que exista um clima de respeito entre os profissionais.

Gabarito: errada

24. (CESPE – DPU / PSICÓLOGO - 2010)

A ausência de qualquer tipo de conflito indica bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, competência.
Comentários

A frase está errada. A ausência de conflitos pode indicar uma organização acomodada e complacente com o ambiente externo. A falta de conflitos não indica, necessariamente, competência.

Gabarito: errada

25. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

Nas organizações, cabe à área de recursos humanos garantir o equilíbrio nas relações entre os funcionários e a organização, e sua ação envolve o gerenciamento de potenciais conflitos, do que é exemplo a percepção negativa de funcionários que não são recompensados de forma compatível com o seu trabalho na organização.
Comentários

Naturalmente, a área de Recursos Humanos de uma organização deve buscar gerenciar os conflitos existentes e potenciais. A percepção por parte dos empregados de que não são compensados como deveriam por seu trabalho pode realmente gerar conflitos.

Este pode ser aberto ou "velado". Neste último, o funcionário irá reduzir sua contribuição à companhia, de forma a ajustar, na sua percepção, sua contribuição à sua recompensa.

Gabarito: correta

26. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

Em situações vitais para o bem-estar da organização, a competição é a estratégia mais adequada para o gerenciamento de conflito no caso de uma das partes saber que está com razão.
Comentários

A banca já aponta para o candidato que a questão é vital para a organização. Assim, já teríamos de eliminar os estilos de evitação e de acomodação. Pelo caráter vital da situação, não teríamos como ceder, ainda mais que sabemos que estamos com a razão.

No estilo de competição devemos ser assertivos, ou seja, buscar a satisfação de nossos interesses, sem preocupações com os do outro. Se o outro está sem razão, provavelmente não deveríamos ceder, não é mesmo.

Portanto, o estilo recomendado seria mesmo o estilo competitivo.

Gabarito: correta

27. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

Aquele que utiliza a estratégia da acomodação para gerenciar conflitos satisfaz os interesses do outro em detrimento dos próprios interesses.
Comentários

Perfeito. A estratégia ou estilo de acomodação ocorre quando uma das partes abdica de seus interesses para apaziguar a outra. Dessa maneira, estamos satisfazendo os interesses dos outros em detrimento dos nossos próprios.

Gabarito: correta

28. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A estratégia de evitar o conflito é a melhor maneira de garantir o "ganha-ganha" quando uma das partes não quer negociar.
Comentários

O estilo que busca evitar o conflito é o de evitação. Este significa a fuga do conflito. Os indivíduos nem são assertivos nem colaborativos. Este estilo é muito comum quando o assunto é pouco importante, quando não há possibilidade de ganhar ou quando o custo da derrota é muito alto.

Entretanto, este estilo não gera uma situação "ganha-ganha". Nenhuma das partes "briga" por seus interesses, apenas evita o conflito por perceber que não tem como ganhar ou que o custo do conflito é muito alto.

Gabarito: errada

29. (CESPE – ANEEL - ANAL. ADM – 2010)

O diretor que propõe uma reunião de confrontação visando sanear um conflito está adotando uma abordagem estrutural.
Comentários

A reunião de confrontação ocorre quando queremos resolver uma situação específica. Portanto, não visa resolver a causa de um problema, ou seja, seu problema estrutural!

Assim sendo, quando reunimos as partes em conflito e forçamos um confronto, queremos que as razões emocionais e os pontos de conflito sejam expostos, de forma que seja possível encontrarmos juntos uma solução conciliadora.

Desta forma, a reunião de confrontação é uma abordagem de processo que tenta atuar em cima de um episódio específico, e não nas causas de um conflito!

Gabarito: errada

30. (CESPE – ANEEL - ANAL. ADM – 2010)

O diretor que busca reduzir o nível do conflito com uma reação cooperativa está adotando uma abordagem processual.

Comentários

Um gerente que busque atenuar um conflito com uma reação cooperativa estaria buscando atuar no processo, ou seja, em um conflito já existente. Desta forma, a desescalonização é uma das alternativas de abordagem de processo.

Gabarito: correta

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (CESPE – STM - TÉCNICO – 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.

2. (CESPE – TRT-8 - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.

3. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)

Ao longo do processo de desenvolvimento, as lideranças devem eliminar os conflitos entre os membros das equipes, pois eles prejudicam a coesão e a identificação necessárias ao alcance dos níveis de produtividade exigidos.

4. (CESPE – FUB - PSICÓLOGO – 2015)

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

5. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A especialização e a interdependência entre áreas não podem ser caracterizadas como fontes de conflito, pois os grupos que se tornam interdependentes passam a ter muitas oportunidades de auxiliar no trabalho dos outros e nos interesses pessoais dos funcionários.

6. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A gestão dos conflitos interpessoais é facilitada nas organizações públicas brasileiras, dadas as suas especificidades, como a estabilidade de seus servidores.

7. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A moderna abordagem relacionada à resolução de conflitos considera que estes devem ser evitados, pois suas consequências sobre as interações entre as pessoas são nocivas ao ambiente de trabalho.

8. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A dificuldade em lidar com conflitos está no desejo de gerenciá-los, pois a troca ou discussão de ideias e de soluções voltadas para as tarefas não é possível, tendo em vista as diferenças de expectativas dos envolvidos.

9. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA)

A maioria dos conflitos organizacionais surge das relações de poder — permeadas pela desigualdade, dependência ou controle — e nem sempre esses conflitos são explicitados, podendo ser encobertos por razões superficiais.

10. (CESPE - ANTAQ – ANALISTA – 2014)

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.

11. (CESPE - IBAMA – ANALISTA – 2013)

Conflitos interpessoais podem ser evitados nas organizações públicas se os servidores empregarem estratégias informais de comunicação, o que favorece o fluxo contínuo das informações.

12. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013)

O uso de estereótipos na designação de pessoas pode gerar barreiras à negociação e à solução de conflitos no ambiente de trabalho.

13. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013)

Emprega-se a tática de cooperação para a negociação e a solução de conflito quando, em uma negociação, uma das partes aceita algo que é favorável à contraparte e que implica redução de custos.

14. (CESPE – ANAC / TÉCNICO – 2012)

As consequências dos conflitos no trabalho incluem as posturas agressivas e os fracos desempenhos.

15. (CESPE – ANATEL / TÉCNICO – 2012)

De acordo com a visão interacionista, nem todos os conflitos são prejudiciais a uma organização, havendo aqueles que proporcionam a consecução dos objetivos e o melhoramento do desempenho da equipe.

16. (CESPE – ANAC / TÉCNICO – 2012)

A estratégia assertiva de gerenciamento de conflitos implica a adoção de comportamentos de compromisso e o engajamento dos integrantes do grupo.

17. (CESPE – ANCINE / TÉCNICO – 2012)

O fato de dois colegas de trabalho procurarem chegar a uma solução comum para um problema interpessoal na equipe constitui exemplo de evitação de conflitos interpessoais.

18. (CESPE – STM / ANALISTA – 2011)

Competição, concessão e colaboração constituem abordagens efetivas para a resolução de conflitos.

19. (CESPE – ABIN / PSICOLOGIA – 2011)

Nas organizações, os conflitos interpessoais são ameaças potenciais à sobrevivência dos grupos de trabalho e, por isso, devem ser eliminados.

20. (CESPE – INCA / GESTÃO DE RH – 2011)

Um aspecto crítico da ARH é a solução de conflitos internos, sendo que, em geral, os conflitos pessoais são provocados por conflitos organizacionais.

21. (CESPE – PREVIC / ANALISTA – 2011)

As atitudes que contribuem para a prevenção de conflitos entre grupos incluem a manutenção de uma comunicação intergrupal elevada e frequente, o estímulo à rotatividade da equipe e o desencorajamento de situações do tipo vence-perde.

22. (CESPE – TRT-21 / TÉCNICO – 2011)

A busca da flexibilidade, a gestão dos conflitos e a gestão das mudanças estão entre as preocupações fundamentais das organizações que visam à vantagem competitiva.

23. (CESPE – STM / ANALISTA – 2011)

A fim de se evitar a emergência de conflitos entre os trabalhadores de uma organização, recomenda-se que a gestão do pessoal terceirizado constitua responsabilidade exclusiva da empresa contratada.

24. (CESPE – DPU / PSICÓLOGO - 2010)

A ausência de qualquer tipo de conflito indica bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, competência.

25. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

Nas organizações, cabe à área de recursos humanos garantir o equilíbrio nas relações entre os funcionários e a organização, e sua ação envolve o gerenciamento de potenciais conflitos, do que é exemplo a percepção negativa de funcionários que não são recompensados de forma compatível com o seu trabalho na organização.

26. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

Em situações vitais para o bem-estar da organização, a competição é a estratégia mais adequada para o gerenciamento de conflito no caso de uma das partes saber que está com razão.

27. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

Aquele que utiliza a estratégia da acomodação para gerenciar conflitos satisfaz os interesses do outro em detrimento dos próprios interesses.

28. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A estratégia de evitar o conflito é a melhor maneira de garantir o "ganha-ganha" quando uma das partes não quer negociar.

29. (CESPE – ANEEL - ANAL. ADM – 2010)

O diretor que propõe uma reunião de confrontação visando sanear um conflito está adotando uma abordagem estrutural.

30. (CESPE – ANEEL - ANAL. ADM – 2010)

O diretor que busca reduzir o nível do conflito com uma reação cooperativa está adotando uma abordagem processual.

GABARITO



1. C
2. E
3. E
4. E
5. E
6. E
7. E
8. E
9. C
10. E
11. E
12. C
13. E
14. E
15. C
16. E
17. E
18. E
19. E
20. E
21. C
22. C
23. E
24. E
25. C
26. C
27. C
28. E
29. E
30. C

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2° Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Daft, R. L. (2005). *Management.* Mason: Thomson.

Junior, H. L., & França, S. L. (2012). Gerenciamento de Conflitos - conhecer, diagnosticar e solucionar. *VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.* Rio de Janeiro.

Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos.* Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior* (11° ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5° ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Schemerhorn Jr., J. R. (2008). *Management* (9° ed.). Hoboken: Wiley & Sons.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

 https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

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. 

Concurseiro(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.