Aula 00 (Prof. Rodrigo Rennó)

Administração p/ SEFAZ-RJ (Auditor Fiscal) Com Videoaulas - 2020

Autor:
Rodrigo Rennó, Sérgio Mendes

15 de Janeiro de 2020

Aula Demonstrativa: Gestão de Conflitos

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Administração** para o concurso de **Auditor Fiscal da Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro**.

Este concurso está para ser lançado e é muito esperado por diversos concurseiros. Estamos abrindo o curso com antecedência para que vocês tenham tempo para uma preparação ideal e para que se sintam "à vontade" para encarar este desafio. A banca do concurso deverá ser a própria FCC.

Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas deste concurso!

Professor, e como será o curso?

Iremos dar um enfoque nos temas que têm sido cobrados pela FCC nos últimos certames. Sempre que possível, utilizaremos questões dos concursos passados deste mesmo cargo.

Assim, este será um curso de teoria e exercícios. Vamos resolver dezenas de questões da FCC e ver **dicas das famosas "pegadinhas" deles!**

Para você, que tem dificuldade para resolver provas de Administração, eu digo**: está mais do que na hora de você "desencanar" desta matéria!** Depois deste curso, você vai deixar de se "estressar" quando tiver uma prova de Administração nas mãos!

Além disso, a matéria de Administração tem sido cada vez mais cobrada, tendo sido incluída em praticamente todos os concursos importantes da área fiscal e jurídica, como os concursos da Receita Federal, ICMS-SP e diversos tribunais.

Iremos trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que vocês cheguem prontos para o que "der e vier" no dia da prova!

Para este curso, contarei com a parceria do grande mestre **Sérgio Mendes**, que trabalhará os tópicos de Orçamento Público.

Passo então a palavra para ele:

Olá amigos! Como é bom estar aqui!

Vou começar com minha breve apresentação: sou Analista Legislativo da Câmara dos Deputados, em Brasília-DF. Fui Técnico Legislativo do Senado Federal, na área de Processo Legislativo, atuando no acompanhamento dos trabalhos da Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional. Fui Analista de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, lotado na Secretaria de Orçamento Federal (SOF), bem como instrutor da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e das Semanas de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas da Escola de Administração Fazendária (ESAF). Especializei-me em Planejamento e Orçamento pela ENAP e sou pós-graduado

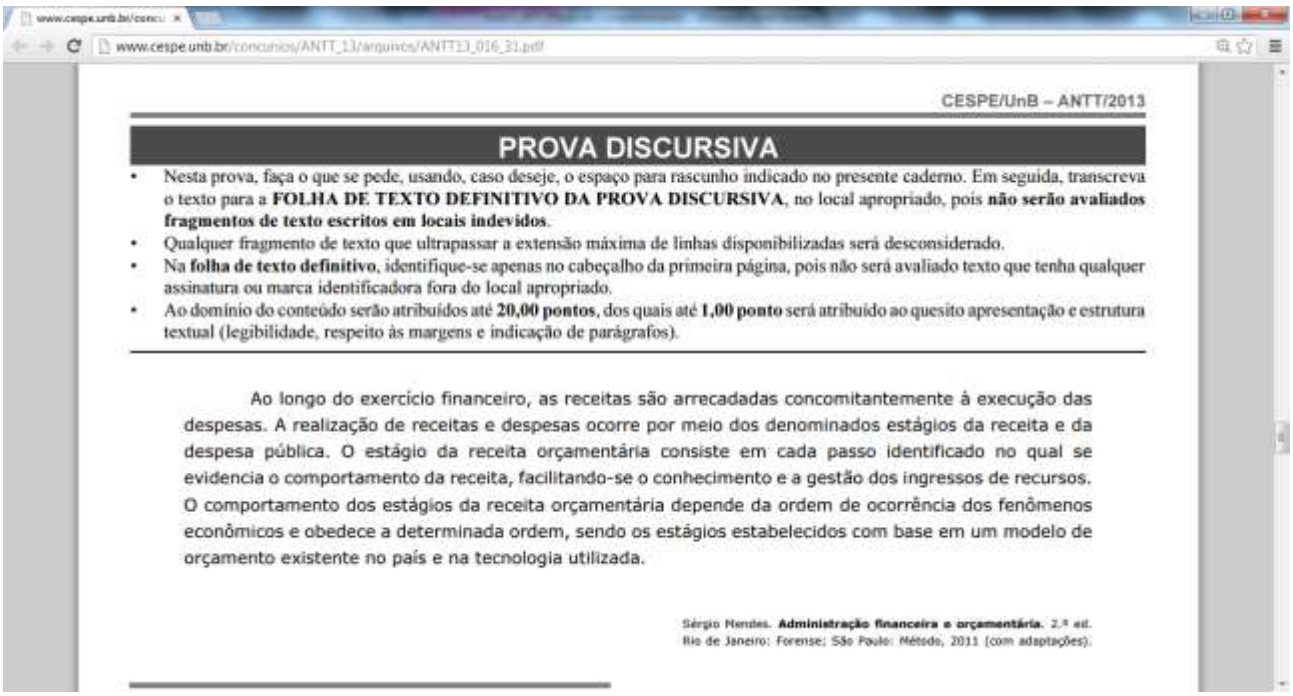
em Orçamento Público pelo Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União (ISC/TCU). Fiz meu primeiro concurso público nacional aos 17 anos, ingressando na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx) e me graduei pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), concluindo meu bacharelado em Ciências Militares com ênfase em Intendência (Logística e Administração). Sou servidor público desde 2001 e professor das disciplinas Administração Financeira e Orçamentária (AFO), Direito Financeiro e Planejamento e Orçamento Governamental.

Fui aprovado e nomeado em grandes concursos das principais bancas examinadoras: ESAF (Ministério do Planejamento - 2008), FGV (Senado Federal - 2012) e CESPE (Câmara dos Deputados - 2012).

Mas também fui reprovado em outros grandes concursos, como ESAF (CGU – 2008), FGV (ICMS/RJ – 2008) e FCC (Câmara dos Deputados – 2007).

É essa ampla experiência em concursos que quero trazer para você.

Estude com o curso de um dos autores adotados pelas principais bancas examinadoras! Veja a recente prova discursiva da ANTT sobre o tema Estágios da Receita Pública (nosso concurso é da FCC, mas o CESPE é referência para todas as bancas):



www.cespe.unb.br/concursos/ANTT_13/arquivos/ANTT13_016_31.pdf

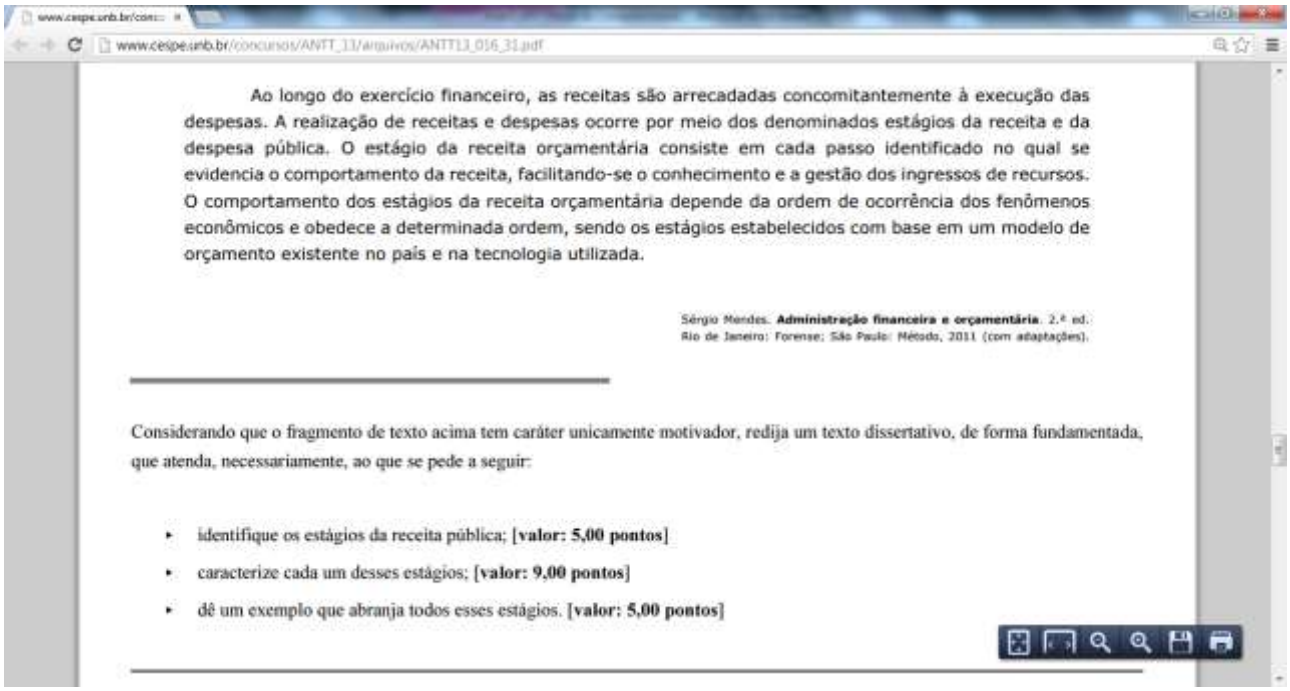
CESPE/UnB – ANTT/2013

PROVA DISCURSIVA

- Nesta prova, faça o que se pede, usando, caso deseje, o espaço para rascunho indicado no presente caderno. Em seguida, transcreva o texto para a **FOLHA DE TEXTO DEFINITIVO DA PROVA DISCURSIVA**, no local apropriado, pois **não serão avaliados fragmentos de texto escritos em locais indevidos**.
- Qualquer fragmento de texto que ultrapassar a extensão máxima de linhas disponibilizadas será desconsiderado.
- Na **folha de texto definitivo**, identifique-se apenas no cabeçalho da primeira página, pois não será avaliado texto que tenha qualquer assinatura ou marca identificadora fora do local apropriado.
- Ao domínio do conteúdo serão atribuídos até **20,00 pontos**, dos quais até **1,00 ponto** será atribuído ao quesito apresentação e estrutura textual (legibilidade, respeito às margens e indicação de parágrafos).

Ao longo do exercício financeiro, as receitas são arrecadadas concomitantemente à execução das despesas. A realização de receitas e despesas ocorre por meio dos denominados estágios da receita e da despesa pública. O estágio da receita orçamentária consiste em cada passo identificado no qual se evidencia o comportamento da receita, facilitando-se o conhecimento e a gestão dos ingressos de recursos. O comportamento dos estágios da receita orçamentária depende da ordem de ocorrência dos fenômenos econômicos e obedece a determinada ordem, sendo os estágios estabelecidos com base em um modelo de orçamento existente no país e na tecnologia utilizada.

Sérgio Mendes. **Administração financeira e orçamentária**. 2.ª ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011 (com adaptações).



Ao longo do exercício financeiro, as receitas são arrecadadas concomitantemente à execução das despesas. A realização de receitas e despesas ocorre por meio dos denominados estágios da receita e da despesa pública. O estágio da receita orçamentária consiste em cada passo identificado no qual se evidencia o comportamento da receita, facilitando-se o conhecimento e a gestão dos ingressos de recursos. O comportamento dos estágios da receita orçamentária depende da ordem de ocorrência dos fenômenos econômicos e obedece a determinada ordem, sendo os estágios estabelecidos com base em um modelo de orçamento existente no país e na tecnologia utilizada.

Sérgio Mendes. **Administração financeira e orçamentária**. 2.ª ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011 (com adaptações).

Considerando que o fragmento de texto acima tem caráter unicamente motivador, redija um texto dissertativo, de forma fundamentada, que atenda, necessariamente, ao que se pede a seguir:

- identifique os estágios da receita pública; **[valor: 5,00 pontos]**
- caracterize cada um desses estágios; **[valor: 9,00 pontos]**
- dê um exemplo que abranja todos esses estágios. **[valor: 5,00 pontos]**

Quer estar bem preparado para o concurso do **ICMS/RJ**?

Estarei com você nas aulas 1 a 4, que são as mais atinentes ao Orçamento Público.

Forte abraço!

Até lá!

Passo agora a palavra ao Professor **Rodrigo Rennó**:

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo “leve”, pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as “pegadinhas” da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um “gás” maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem “firulas” e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 3° Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas



Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

Aula 0: Gestão de conflitos.

Aula 1: Administração orçamentária. Receita orçamentária e extraorçamentária. Classificação da receita.

Aula 2: Despesa orçamentária e extraorçamentária. Classificação da despesa. Parte I.

Aula 3: Classificação da despesa. Parte II.

Aula 4: Período administrativo e exercício financeiro, gestão financeira. Fases administrativas da receita e da despesa orçamentária.

Aula 5: Eficiência, eficácia e efetividade; Estrutura das decisões empresariais; Uso de controles e indicadores de produtividade.

Aula 6: Natureza e evolução do conhecimento administrativo.

Aula 7: Processos gerenciais e as relações com os fatores humano, tecnológico e econômico. Parte 1.

Aula 8: Processos gerenciais e as relações com os fatores humano, tecnológico e econômico. Parte 2.

Aula 9: Processos gerenciais e as relações com os fatores humano, tecnológico e econômico. Parte 3.

Aula 10: Gestão por processo.

Aula 11: Planejamento das organizações.

Aula 12: Gestão de mudanças organizacionais; Modelos organizacionais; Criatividade e inovação organizacional; Comunicação.

Aula 13: Gestão de pessoas e competências.

Aula 14: Administração participativa. Desenvolvimento de Equipes.

Aula 15: Gestão do conhecimento; Responsabilidade corporativa.

Aula 16: Estrutura e funcionamento da administração pública; Aspectos sociais, econômicos e políticos que condicionam a administração pública; Papel dos gestores públicos no tratamento dos recursos financeiros, humanos e físicos.

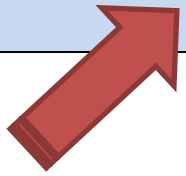
Aula 17: Controle interno e controle externo na administração pública: importância, finalidade, características; Papel da controladoria governamental (Controladoria-Geral da União, Controladorias estaduais e Tribunais de Contas); Outras esferas de controle: Ministério Público, conceito, atuação, limites.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

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

Gestão de Conflitos 8
Mudanças nas Visões sobre os Conflitos 8
Conflitos Funcionais e Disfuncionais 10
Conflitos Substantivos e Emocionais 11
Tipos de Conflitos 13
Causas dos Conflitos 14
Gravidade dos Conflitos 16
Estilos de Gestão de Conflitos 17
Abordagens na Resolução de Conflitos 20
Abordagem Estrutural 20
Abordagem de Processo 21
Abordagem Mista 22
Efeitos do Conflito 23
Resumo 25
Questões Comentadas 29
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 46
Gabarito 56
Bibliografia 56

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 30 e 40 do século passado.

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 dos anos 40 até os anos 70 do século passado, 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.



(FCC - 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 a 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

(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

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 ele prejudica a organização**. Isto acontece quando o nível de conflitos é muito baixo ou muito alto.

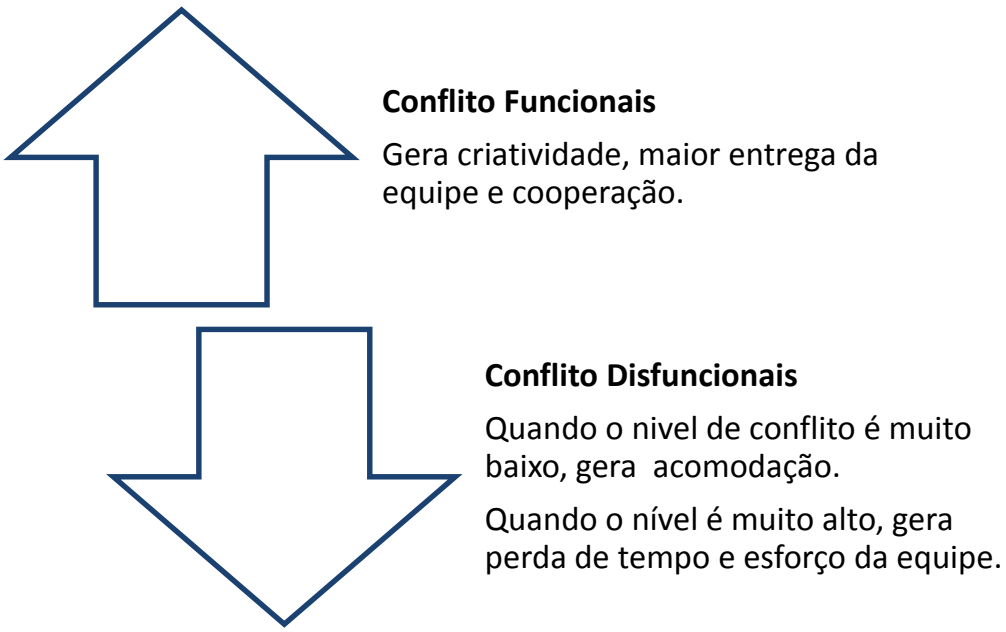


Figura 1 - Conflitos funcionais e disfuncionais

[2] (Daft, 2005)

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



(CESPE – 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

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.

[3] (Rennó, 2013)

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 isto, 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.

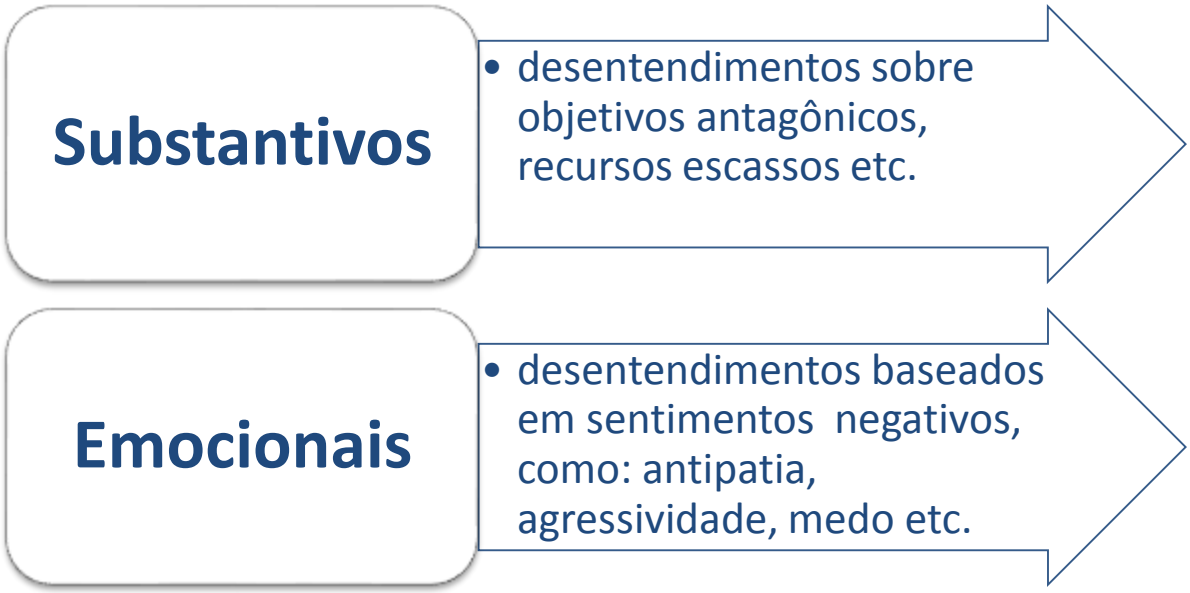


Figura 2 - Tipos de Conflitos - substantivos e emocionais



(CESPE – 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.

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.

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
Tarefa	Relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas
Relacionamento	Ligados aos relacionamentos interpessoais.
Processo	Têm relação com o modo como o trabalho é executado.



(FCC – 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.

[4] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

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: 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".

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

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

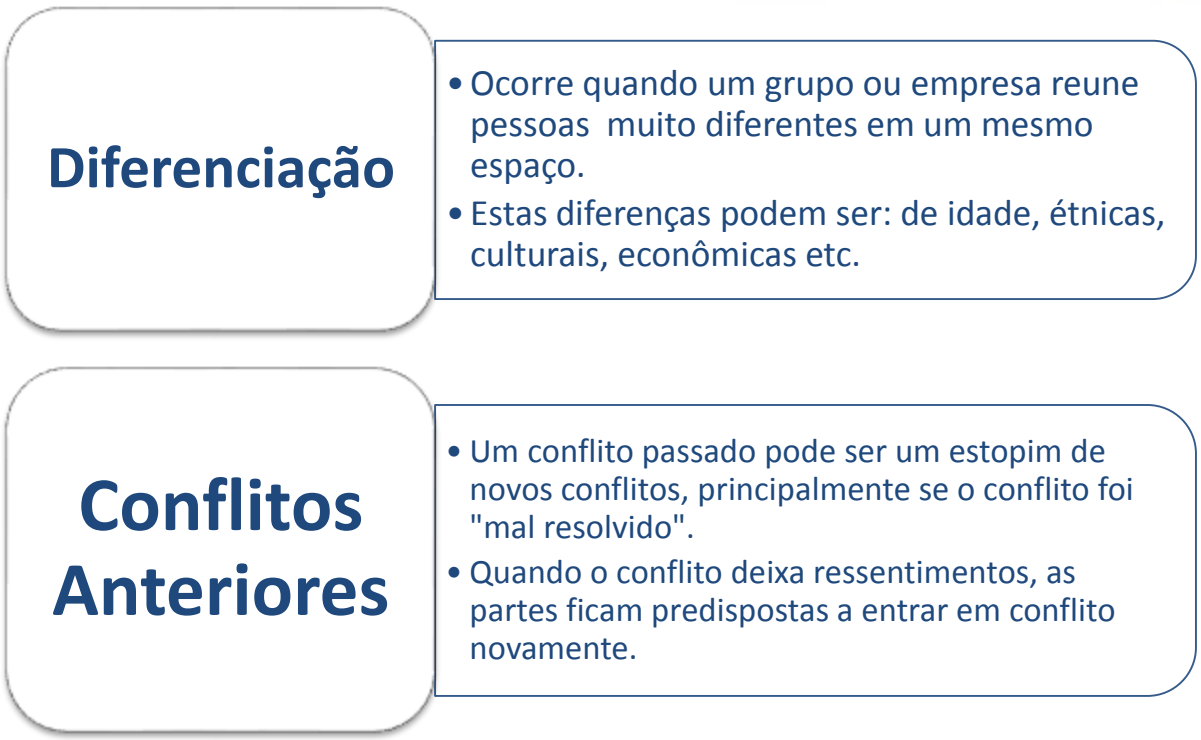
- Podem gerar diversos desentendimentos e desencontros no ambiente de trabalho.
- Estas falhas são críticas em organizações e grupos que estão dispersas geográficamente ou que envolvem trabalho à distância.

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.



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;*

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

✓ ***Conflito manifestado ou aberto****: ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.*



(FCC – 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

ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Existem diversos estilos para enfrentar um conflito. Muitas pessoas preferem um estilo de acomodação. Já 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, estes estilos 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 seria 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 satisfeitas 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 em 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, fuga ou abandono)	É a fuga do conflito. Comportamento é não assertivo e não cooperativo.
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.

[7] (Rennó, 2013)



(CESPE – 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

(CESPE – 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 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[8].

Abordagem de Processo

Quando o conflito já existe, não adianta só tentar alterar as condições que causam o conflito. 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 ambos.

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".

[8] (Chiavenato, 2004)

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.

Associado 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 destas abordagens:

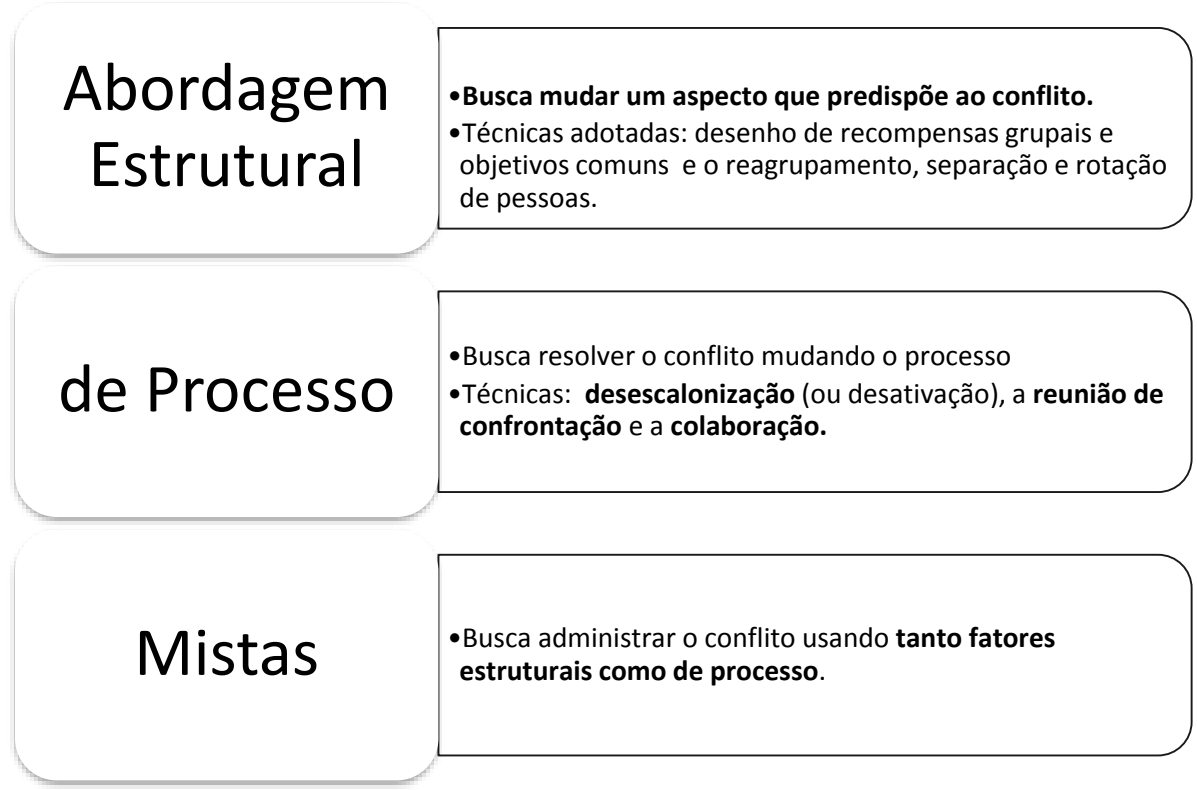
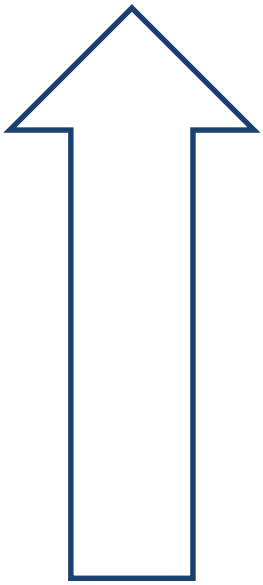


Figura 4 - Abordagem de Resolução de Conflitos

EFEITOS DO CONFLITO

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

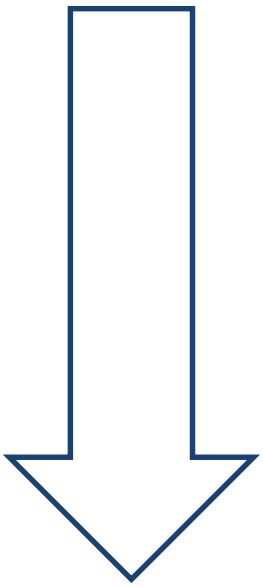


O conflito pode "empurrar" o grupo para que se esforce mais e seja mais criativo para solucionar os problemas, gerando uma energia e um impulso inovador maior;

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.

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



(CESPE – 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

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. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 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) existe conflito positivo, quando é do tipo ganha-ganha, e negativo, quando uma das partes se sente derrotada, cabendo ao líder evitar estes últimos.

b) o conflito deve ser evitado a todo o custo, pois possui natureza destrutiva das relações interpessoais, interferindo negativamente na produtividade.

c) os líderes devem manter constantemente um nível mínimo de conflito, suficiente para que o grupo continue viável, autocrítico e criativo.

d) o conflito, embora sempre indesejável, não tem como ser evitado, razão pela qual cabe aos líderes a escolha da melhor estratégia para enfrentá-lo.

e) o conflito só deve ser fomentado e estimulado em situações de alta maturidade do grupo e competitividade do ambiente externo.

Comentários

As visões sobre como gerenciar os conflitos evoluíram bastante durante os anos. A evolução pode ser vista na tabela abaixo, da tradicional até a interacionista:

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.

Portanto, a visão interacionista diz que o conflito deve ser não só aceito, mas encorajado em limites razoáveis.

Gabarito: letra C

2. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 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) 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**.

Abaixo, podemos ver as principais características destas abordagens:

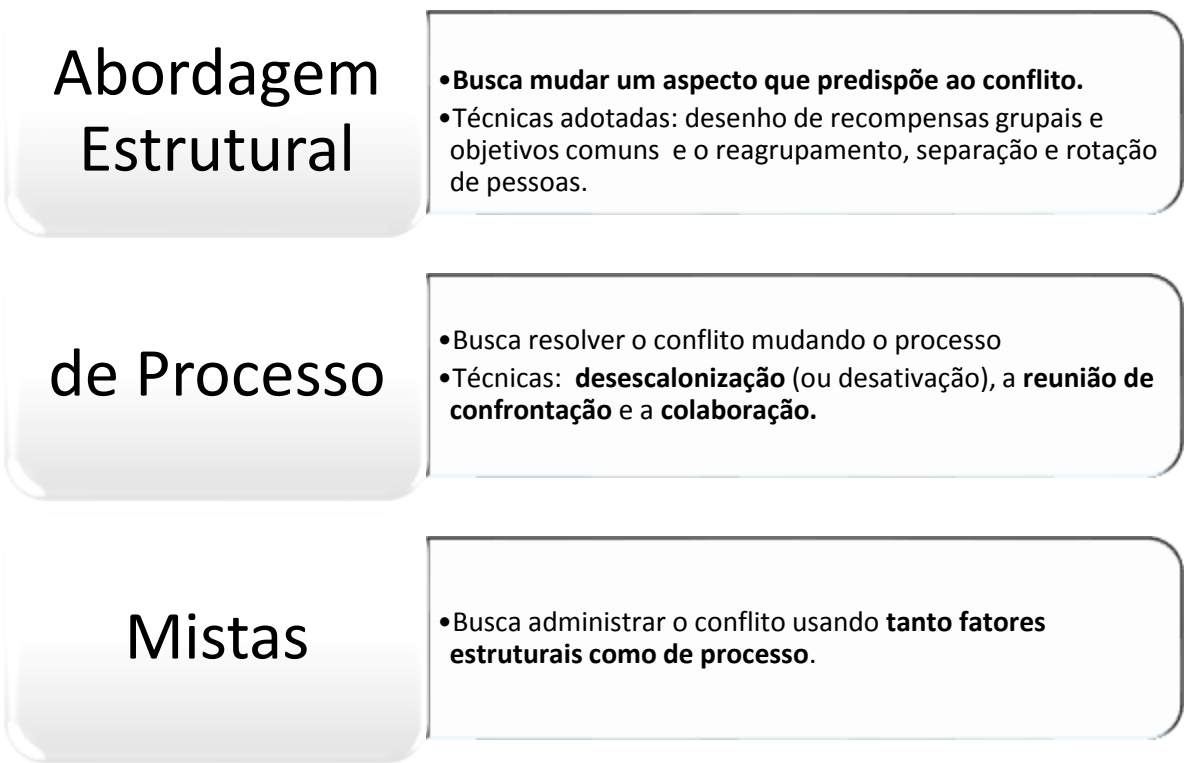


Figura 5 - Abordagem de Resolução de Conflitos

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

---

3. (FCC – TRE-RR – ANALISTA – 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.

Comentários

Como ambos os setores da empresa conseguiram satisfazer plenamente seus interesses, podemos concluir que o estilo foi o de colaboração.

Esse estilo de colaboração envolve tanto um esforço de assertividade quanto um esforço de cooperação, em que buscamos uma situação "ganha-ganha", com um comprometimento entre os lados do conflito.

---

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

Gabarito: letra B

4. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

Quando os objetivos de dois grupos são compatíveis, mas sua interação não é considerada importante para a conquista dos objetivos gerais, os grupos talvez procurem soluções que permitam a cada um executar independentemente suas tarefas, com um gasto mínimo de tempo e esforço. Esta abordagem da administração de conflitos é denominada:

(A) fuga.

(B) competição.

(C) acomodação.

(D) colaboração.

(E) concessão.

Comentários

Questão interessante que cobra os estilos de gestão de conflitos. Vejam que a banca menciona que os objetivos são compatíveis, mas a interação não é considerada importante entre os grupos. Assim, pode existir um grau de cooperação sem precisarmos de ser assertivos no relacionamento. Com isso, o único estilo adequado seria mesmo o de acomodação.

Gabarito: letra C

5. (FCC – TCE/GO – ANALISTA – 2014)

Sobre conflitos em grupos e organizações existe a [.....] quando a interação tem importância moderada para a conquista dos objetivos, os quais não são completamente compatíveis, nem completamente incompatíveis.

O conceito que preenche corretamente a lacuna é

(A) competição.

(B) colaboração.

(C) fuga.

(D) acomodação.

(E) concessão.

Comentários

A questão aborda os estilos de gestão de conflitos. No estilo de compromisso (também é conhecido como de transigência ou de concessão), 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.

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

Gabarito: letra E

---

6. (FCC – METRÔ/SP – ASSISTENTE – 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

Quando os conflitos não estão explicitados e são apenas percebidos, os classificamos de conflitos percebidos ou conflitos latentes. De acordo com Chiavenato, existem três níveis de gravidade dos conflitos[11]:

- ✓ ***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.*

Gabarito: letra A

---

7. (FCC – TCE/GO – ANALISTA – 2014)

Um determinado gestor de um grupo de trabalho não gosta de conflitos no ambiente de trabalho, por isso nunca permite que surjam conflitos entre seus integrantes. De acordo com autores do tema, desta forma o grupo

(A) terá um desempenho mais alto do que o dos grupos com conflito.

(B) sofrerá de apatia e letargia.

---

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

(C) permanecerá na etapa tumultuada do desenvolvimento.

(D) se reunirá com pouca frequência.

(E) terá uma coesão mais baixa do que a dos grupos com conflito.

Comentários

Um grupo em que não existe nenhum conflito tende a ficar acomodado. Nem todo conflito é disfuncional, ou seja, gera problemas para a organização. Os conflitos, desde que em estejam em um patamar razoável, podem impulsionar o grupo a ser mais criativo, coeso e produtivo. Assim sendo, a letra B está correta.

Entretanto, a letra E também estaria certa, pois um grupo sem conflito algum tenderia a ter uma coesão mais baixa do que os grupos com conflito. Na minha opinião, esta questão deveria ter sido anulada por conter duas alternativas corretas, mas a FCC manteve o gabarito como a letra B mesmo.

Gabarito: letra B

---

8. (FCC – SERGIPE GÁS – ADMINISTRADOR – 2013)

Teóricos contemporâneos da Administração admitem que o conflito dentro da empresa nem sempre é ruim, pois os conflitos podem

a) servir como válvula de escape para tensões acumuladas ao longo do tempo, desde que resolvido de forma dialogada, que permita dificultar acordos.

b) perdurar no tempo e constituir uma espécie de bloqueio ao progresso rumo às metas almejadas.

c) fornecer informações sobre o estado das inter-relações e centralização de poder na estruturação da empresa.

d) ajudar a impor o nível de estímulo necessário para a promoção de mudanças adaptativas, em um contexto de inovação.

e) gerar uma realocação mais eficaz de recursos a partir da explicitação de demandas conflitantes.

Comentários

A letra A está errada, pois a resolução dos conflitos deve favorecer os acordos, nunca os dificultar. A letra B também está errada. Os conflitos que duram muito tempo e acabam bloqueando o progresso são nocivos. A letra C está igualmente equivocada, pois a centralização não pode ser considerada um efeito positivo dos conflitos nas empresas.

Já a letra D gerou muitas dúvidas nos candidatos. Sem dúvida um nível adequado de conflitos nas organizações gera um maior nível de estímulo. O problema está no termo “impor”, que passa uma ideia de que a organização forçaria este estímulo. Muitos candidatos fizeram recursos, mas a banca não alterou seu entendimento.

Finalmente, a letra E está correta. Quando os conflitos afloram, uma discussão destas demandas conflitantes pode resolver alguns problemas estruturais que estão gerando conflitos nocivos nas empresas.

Gabarito: letra E

---

9. (FCC – SERGIPE GÁS – ADMINISTRADOR – 2013)

Em alguns tipos de conflitos, as pessoas necessitam de coerência e senso lógico para atingir uma sensação de bem-estar e harmonia umas com as outras. Quando um conflito se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas, denomina-se conflito

a) latente.

b) percebido.

c) manifestado.

d) experienciado.

e) velado.

Comentários

Se o conflito "se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas" é porque já está aberto. Ou seja, as pessoas não estão mais escondendo suas posições e insatisfações, partindo para ações de agressão e retaliação. Deste modo, o conflito está na fase do conflito manifestado ou aberto.

Gabarito: letra C

---

10. (FCC – SERGIPE GÁS – ASSISTENTE – 2013)

A estratégia para a administração dos conflitos na empresa, que pode ser adotada por cada uma das partes litigantes, e se caracteriza pela recusa em assumir um papel ativo nos procedimentos de resolução das divergências, é denominada

a) Competição

b) Acomodação.

c) Abstenção.

d) Transigência.

e) Colaboração.

Comentários

Existem cinco estilos de gestão dos conflitos: a evitação (ou fuga), a acomodação, o compromisso, a competição e a colaboração. O estilo que indica uma "recusa em assumir um papel ativo" está relacionado com a evitação ou fuga do conflito, que também é chamada de "abstenção". Neste caso, a pessoa nem é assertiva nem cooperativa.

Veja que a banca costuma muitas vezes apresentar uma palavra sinônima para tentar confundir a sua cabeça.

Gabarito: letra C

---

11. (FCC – SERGIPE GÁS – ADMINISTRADOR – 2013)

A respeito da Gestão de Conflitos nas organizações, considere:

I. Há três condições básicas para que ocorra o conflito: a dependência mútua, a indeterminação de poder e a divergência.

II. O conflito pode gerar um aumento das percepções negativas de membros de um grupo em relação a outros grupos, o que gera um incremento na comunicação intergrupal.

III. Disputas, entre departamentos de uma mesma empresa, pela alocação de recursos, são uma fonte comum de conflitos.

IV. Conflitos intergrupais podem suscitar aumento da coesão do grupo.

V. Na tentativa de se administrar interesses divergentes, a barganha e a negociação mediada, entre as partes em litígio, têm pouca importância.

Está correto o que consta APENAS em

a) II e V.

b) I, III e IV.

c) III e V.

d) II, III e IV.

e) I, II e IV.

Comentários

A primeira afirmação é um pouco polêmica, pois não são apenas estes fatores citados pela banca os reconhecidos pela doutrina majoritária como causadores dos conflitos. Entretanto, a banca considerou esta frase como correta.

Já a segunda afirmação está errada. Se ocorrer um aumento das percepções negativas, a consequência será uma redução da comunicação entre as pessoas e grupos, não o contrário. A terceira afirmativa está correta. A escassez de recursos é sim uma das principais causas dos conflitos.

No caso da quarta afirmativa, os conflitos podem sim gerar efeitos positivos quando estão em um nível adequado. Finalmente, a barganha e a negociação mediada são sim instrumentos adequados para a resolução de conflitos.

Gabarito: letra B

---

12. (FCC – TRF-5 - TÉCNICO – 2012)

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

De acordo com Robbins[12], 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. De acordo com Robbins, quase todos os conflitos de relacionamento seriam disfuncionais.

Finalmente, os conflitos de **processo** têm relação com o modo como o trabalho é executado.

Gabarito: letra B

---

13. (FCC - TRE-CE - ANALISTA – 2012)

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

De acordo com Robbins[13], 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.

---

[12] (Robbins, 2004)

[13] (Robbins, 2004)

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

---

14. (FCC – TRF 1° Região – ANAL ADM. – 2011)

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

---

15. (FCC - TRE-AP - ANALISTA – 2011)

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 vê o conflito como algo que deveria ser aceito, até encorajado, pois seria necessário para que o desempenho do grupo seja positivo. O gabarito é a letra D.

A letra A está errada, pois o conflito deve ser gerenciado. As letras B e E estão associadas à visão tradicional. Já a letra C está relacionada com a visão de relações humanas.

Gabarito: letra D

---

16. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

Com relação à gestão de conflitos numa organização, considere as afirmativas abaixo.

I. Quando as metas de um grupo interferem nas de outro, é quase certo que haverá conflito entre eles.

II. Um gerente eficiente deve resolver todo e qualquer tipo de conflito na organização.

III. Reconhecer diante de um subordinado que você estava errado pode debilitá-lo como chefe.

IV. Quando é preciso implantar medidas impopulares, não é prudente negociá-las previamente com as pessoas envolvidas.

V. Ao gerir conflitos, o melhor é ater-se aos fatos e soluções e não às personalidades e aos comportamentos das pessoas envolvidas.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) I, II, III e V.

(B) I, II e III.

(C) I e V.

(D) II e IV.

(E) III, IV e V.

Comentários

A primeira frase está correta. Entretanto, a segunda frase está errada, pois algum nível de conflito é desejável. A terceira frase também está errada, pois o reconhecimento de um erro não debilitará o gerente. Já a mentira ou a busca de "esconder" seus erros pode enfraquecer o gerente perante sua equipe.

Da mesma forma, é prudente negociar as medidas impopulares. Portanto, a assertiva está errada. Já a quinta frase está correta.

Gabarito: letra C

---

17. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006)

Quando o conflito é trivial, quando os ânimos estão exaltados e é preciso tempo para esfriá-los, ou quando a potencial perturbação provocada por uma ação mais enérgica representar um custo maior que os benefícios da resolução, a estratégia gerencial a ser adotada é

(A) a colaboração.

(B) a acomodação.

(C) a imposição.

(D) o acordo.

(E) a abstenção.

Comentários

Quando o conflito é banal ou quando o custo da disputa pode ser maior do que o benefício, o estilo deve ser o da abstenção.

Gabarito: letra E

---

18. (VUNESP – PRODEST-ES – TÉCNICO - 2014)

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

Abaixo, podemos ver os principais estilos de gestão dos conflitos:

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

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

---

19. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2011)

As pessoas não têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses individuais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação. Além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas para que haja conflito. O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere na outra que procura atingir seus objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão ou deixar de fazer algo). As equipes, assim como as pessoas, desenvolvem estilos específicos para lidar com conflitos, baseados no desejo de satisfazer seus próprios interesses versus o interesse da outra parte. São descritos a seguir cinco estilos de administrar conflitos por meio de duas dimensões, da assertiva (tentativa de satisfazer aos interesses das outras partes) até a não assertativa. Um deles NÃO está correto. Assinale-o

(A) Estilo de acomodação: reflete um alto grau de cooperação e funciona melhor quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é mais importante que outros para cada lado, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. O negócio é ir levando. É assertativo.

(B) Estilo competitivo: reflete assertividade para impor o seu próprio interesse e é utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser rapidamente imposta em ações importantes ou impopulares, durante as quais a urgência ou a emergência se torna necessária ou indispensável. O negocio é ganhar. Reflete a assertividade total.

(C) Estilo de evitação ou abstenção: reflete uma postura não assertiva nem cooperativa e é apropriado (1) quando um assunto é trivial, (2) quando não existe nenhuma possibilidade de ganhar, (3) quando uma demora para obter maior informação se torna necessária ou (4) quando um desentendimento pode ser muito oneroso.

(D) Estilo de compromisso ou transigência: reflete uma moderada porção de ambas as características de assertividade e de cooperação. É apropriado quando os objetivos de ambos os lados são igualmente importantes, quando os componentes têm igual poder e ambos os

lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a alguma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter jogo de cintura.

(E) Estilo de colaboração: reflete um alto grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza uma substancial parcela de negociação e de intercâmbio. O estilo de colaboração é importante quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso de ambos os lados requer consenso. O negócio é resolver para que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução.

Comentários

Bom, iniciamos com um comentário preliminar. A banca inseriu um enunciado imenso e, além disso, **com uma definição incorreta da dimensão assertiva.** Ela significa exatamente o contrário do que está escrito na questão! Ou seja, é a **tentativa de satisfazer aos nossos próprios interesses.**

O candidato que se baseou no enunciado para responder a questão com certeza se "enrolou todo". O problema é que a questão incorreta (que deveria ser marcada) é a letra A. O erro da questão é exatamente de se relacionar a assertividade ao estilo de acomodação.

No estilo de acomodação não buscamos a assertividade, pelo contrário. Assim, o gabarito é mesmo a letra A, mas se o candidato se baseasse na definição contida no enunciado não acertaria a questão. Vida de concurseiro é dura mesmo!

Gabarito: letra A

---

20. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

A respeito da gestão de conflitos, analise as afirmativas a seguir.

I. O estilo de abstenção prevê uma postura não-assertiva e não-cooperativa.

II. O estilo de transigência reflete uma moderada porção de cooperação.

III. O estilo de acomodação reflete um alto grau de cooperação.

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

Esta questão da FGV deveria ter sido anulada! A primeira frase está correta, bem como a terceira frase. Na segunda frase, não existe estilo de transigência.

Entretanto, a banca considerou a primeira frase incorreta. Desta forma, o gabarito ficou como a letra C. Infelizmente, a banca não mudou seu entendimento no gabarito final!

Gabarito: letra C

---

21. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

As alternativas a seguir apresentam características das abordagens mistas na gestão de conflitos, à exceção de uma.

Assinale-a.

(A) Estabelecimento de regras e regulamentos.

(B) Sistemas de recompensas grupais.

(C) Grupos e equipes de trabalho.

(D) Papéis de ligação.

(E) Papéis integradores.

Comentários

Todas as alternativas se relacionam com as abordagens mistas, exceto a letra B. Na letra B temos uma alternativa de abordagem estrutural. Portanto, este é o nosso gabarito.

Gabarito: letra B

---

22. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)

Com relação aos estilos e técnicas de gestão de conflitos, analise as afirmativas a seguir.

I. A desescalonização procura mitigar conflitos ao encorajar atitudes cooperativas entre as partes.

II. O estilo de abstenção é sugerido quando um assunto é trivial ou o desentendimento é muito oneroso.

III. A abordagem estrutural faz uso dos sistemas de recompensas como mecanismo de gestão de conflitos.

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 III estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentários

Questão também relativamente tranquila! Todas as frases estão corretas.

Gabarito: letra E

23. (CESGRANRIO – CASA DA MOEDA – ANALISTA RH – 2009)

A existência de conflitos é inevitável nas organizações. Por isso, o gestor pode identificar formas de prevenção de conflitos, conhecendo condições que, via de regra, conduzem a situações conflituosas. Uma dessas condições é a interdependência de atividades, que se constitui quando

(A) expectativas são pouco claras ou confusas, levando as pessoas a trabalharem para propósitos incompatíveis.

(B) cada grupo realiza ou desenvolve tarefas, objetivos, concepções e atitudes diferenciadas.

(C) determinado grupo não consegue realizar tarefas a menos que outro grupo realize a sua.

(D) recursos organizacionais são limitados ou escassos e precisam ser compartilhados.

(E) a especialização de tarefas conduz ao estabelecimento de metas concorrentes.

Comentários

Como vimos acima, a interdependência ocorre quando dependemos do trabalho de outra pessoa ou outro grupo para que possamos fazer nosso trabalho. Sempre que houver um insucesso existirá uma chance de que o conflito aconteça!

É aquela estória frequente em toda organização: "fulano pisou na bola e agora o problema é nosso!". Portanto, a letra C está correta. A letra A se refere à ambiguidade de papéis.

A letra B não se refere a uma causa comum de conflitos. No caso da alternativa D, se trata dos recursos escassos. E a letra E se refere às metas e objetivos conflitantes.

Gabarito: letra C

24. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2009)

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

Esta questão já foi bem mais "tranquila". 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

---

25. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2007)

O alcance dos objetivos organizacionais pode ser facilitado pelo uso adequado do poder e pela solução dos conflitos organizacionais. Sobre poder e gestão de conflitos, é correto afirmar que:

(A) o conflito é essencialmente disfuncional e causa a estagnação do progresso organizacional.

(B) na natureza dos processos reivindicatórios que emergem nas organizações, dimensões individuais não podem ser consideradas.

(C) a participação, direta ou indireta, constitui uma forma de restaurar o equilíbrio de poder e de se buscar a solução de conflitos.

(D) segundo a concepção pluralística de poder, poder é a capacidade de influenciar outra pessoa a se comportar sempre de acordo com os interesses da organização.

(E) o conflito surge do desequilíbrio entre as possibilidades e aspirações individuais, advindo de fatores internos à organização, sem a influência de fatores externos.

Comentários

Esta questão mistura os temas de gestão de conflitos com os de poder nas organizações. A letra A está claramente errada, pois os conflitos podem ser positivos.

A letra B também está equivocada, pois as dimensões individuais, ou seja, os objetivos individuais devem sim ser observados. Já a letra C está correta e é o nosso gabarito.

A letra D é absurda, pois esta concepção se relaciona com a disputa por poder político e não com a obediência "cega" dos indivíduos. No caso da alternativa E, os fatores externos também são podem gerar conflitos.

Gabarito: letra C

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 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) existe conflito positivo, quando é do tipo ganha-ganha, e negativo, quando uma das partes se sente derrotada, cabendo ao líder evitar estes últimos.

b) o conflito deve ser evitado a todo o custo, pois possui natureza destrutiva das relações interpessoais, interferindo negativamente na produtividade.

c) os líderes devem manter constantemente um nível mínimo de conflito, suficiente para que o grupo continue viável, autocrítico e criativo.

d) o conflito, embora sempre indesejável, não tem como ser evitado, razão pela qual cabe aos líderes a escolha da melhor estratégia para enfrentá-lo.

e) o conflito só deve ser fomentado e estimulado em situações de alta maturidade do grupo e competitividade do ambiente externo.

2. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 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) interativa.

(B) de processo.

(C) estrutural.

(D) mista.

(E) distributiva.

3. (FCC – TRE-RR – ANALISTA – 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.

4. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

Quando os objetivos de dois grupos são compatíveis, mas sua interação não é considerada importante para a conquista dos objetivos gerais, os grupos talvez procurem soluções que permitam a cada um executar independentemente suas tarefas, com um gasto mínimo de tempo e esforço. Esta abordagem da administração de conflitos é denominada:

(A) fuga.

(B) competição.

(C) acomodação.

(D) colaboração.

(E) concessão.

5. (FCC – TCE/GO – ANALISTA – 2014)

Sobre conflitos em grupos e organizações existe a [.....] quando a interação tem importância moderada para a conquista dos objetivos, os quais não são completamente compatíveis, nem completamente incompatíveis.

O conceito que preenche corretamente a lacuna é

(A) competição.

(B) colaboração.

(C) fuga.

(D) acomodação.

(E) concessão.

6. (FCC – METRÔ/SP – ASSISTENTE – 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.

7. (FCC – TCE/GO – ANALISTA – 2014)

Um determinado gestor de um grupo de trabalho não gosta de conflitos no ambiente de trabalho, por isso nunca permite que surjam conflitos entre seus integrantes. De acordo com autores do tema, desta forma o grupo

(A) terá um desempenho mais alto do que o dos grupos com conflito.

(B) sofrerá de apatia e letargia.

(C) permanecerá na etapa tumultuada do desenvolvimento.

(D) se reunirá com pouca frequência.

(E) terá uma coesão mais baixa do que a dos grupos com conflito.

8. (FCC – SERGIPE GÁS – ADMINISTRADOR – 2013)

Teóricos contemporâneos da Administração admitem que o conflito dentro da empresa nem sempre é ruim, pois os conflitos podem

a) servir como válvula de escape para tensões acumuladas ao longo do tempo, desde que resolvido de forma dialogada, que permita dificultar acordos.

b) perdurar no tempo e constituir uma espécie de bloqueio ao progresso rumo às metas almejadas.

c) fornecer informações sobre o estado das inter-relações e centralização de poder na estruturação da empresa.

d) ajudar a impor o nível de estímulo necessário para a promoção de mudanças adaptativas, em um contexto de inovação.

e) gerar uma realocação mais eficaz de recursos a partir da explicitação de demandas conflitantes.

9. (FCC – SERGIPE GÁS – ADMINISTRADOR – 2013)

Em alguns tipos de conflitos, as pessoas necessitam de coerência e senso lógico para atingir uma sensação de bem-estar e harmonia umas com as outras. Quando um conflito se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas, denomina-se conflito

a) latente.

b) percebido.

c) manifestado.

d) experienciado.

e) velado.

10. (FCC – SERGIPE GÁS – ASSISTENTE – 2013)

A estratégia para a administração dos conflitos na empresa, que pode ser adotada por cada uma das partes litigantes, e se caracteriza pela recusa em assumir um papel ativo nos procedimentos de resolução das divergências, é denominada

a) Competição

b) Acomodação.

c) Abstenção.

d) Transigência.

e) Colaboração.

11. (FCC – SERGIPE GÁS – ADMINISTRADOR – 2013)

A respeito da Gestão de Conflitos nas organizações, considere:

I. Há três condições básicas para que ocorra o conflito: a dependência mútua, a indeterminação de poder e a divergência.

II. O conflito pode gerar um aumento das percepções negativas de membros de um grupo em relação a outros grupos, o que gera um incremento na comunicação intergrupal.

III. Disputas, entre departamentos de uma mesma empresa, pela alocação de recursos, são uma fonte comum de conflitos.

IV. Conflitos intergrupais podem suscitar aumento da coesão do grupo.

V. Na tentativa de se administrar interesses divergentes, a barganha e a negociação mediada, entre as partes em litígio, têm pouca importância.

Está correto o que consta APENAS em

a) II e V.

b) I, III e IV.

c) III e V.

d) II, III e IV.

e) I, II e IV.

12. (FCC – TRF-5 - TÉCNICO – 2012)

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.

13. (FCC - TRE-CE - ANALISTA – 2012)

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.

14. (FCC – TRF 1° Região – ANAL ADM. – 2011)

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.

15. (FCC - TRE-AP - ANALISTA – 2011)

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.

16. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

Com relação à gestão de conflitos numa organização, considere as afirmativas abaixo.

I. Quando as metas de um grupo interferem nas de outro, é quase certo que haverá conflito entre eles.

II. Um gerente eficiente deve resolver todo e qualquer tipo de conflito na organização.

III. Reconhecer diante de um subordinado que você estava errado pode debilitá-lo como chefe.

IV. Quando é preciso implantar medidas impopulares, não é prudente negociá-las previamente com as pessoas envolvidas.

V. Ao gerir conflitos, o melhor é ater-se aos fatos e soluções e não às personalidades e aos comportamentos das pessoas envolvidas.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) I, II, III e V.

(B) I, II e III.

(C) I e V.

(D) II e IV.

(E) III, IV e V.

17. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006)

Quando o conflito é trivial, quando os ânimos estão exaltados e é preciso tempo para esfriá-los, ou quando a potencial perturbação provocada por uma ação mais enérgica representar um custo maior que os benefícios da resolução, a estratégia gerencial a ser adotada é

(A) a colaboração.

(B) a acomodação.

(C) a imposição.

(D) o acordo.

(E) a abstenção.

18. (VUNESP – PRODEST-ES – TÉCNICO - 2014)

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.

19. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2011)

As pessoas não têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses individuais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação. Além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas para que haja conflito. O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere na outra que procura atingir seus objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão ou deixar de fazer algo). As equipes, assim como as pessoas, desenvolvem estilos específicos para lidar com conflitos, baseados no desejo de satisfazer seus próprios interesses versus o interesse da outra parte. São descritos a seguir cinco estilos de administrar conflitos por meio de duas dimensões, da assertiva (tentativa de satisfazer aos interesses das outras partes) até a não assertativa. Um deles NÃO está correto. Assinale-o

(A) Estilo de acomodação: reflete um alto grau de cooperação e funciona melhor quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é mais importante que outros para cada lado, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. O negócio é ir levando. É assertativo.

(B) Estilo competitivo: reflete assertividade para impor o seu próprio interesse e é utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser rapidamente imposta em ações importantes ou impopulares, durante as quais a urgência ou a emergência se torna necessária ou indispensável. O negocio é ganhar. Reflete a assertividade total.

(C) Estilo de evitação ou abstenção: reflete uma postura não assertiva nem cooperativa e é apropriado (1) quando um assunto é trivial, (2) quando não existe nenhuma possibilidade de ganhar, (3) quando uma demora para obter maior informação se torna necessária ou (4) quando um desentendimento pode ser muito oneroso.

(D) Estilo de compromisso ou transigência: reflete uma moderada porção de ambas as características de assertividade e de cooperação. É apropriado quando os objetivos de ambos os lados são igualmente importantes, quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a alguma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter jogo de cintura.

(E) Estilo de colaboração: reflete um alto grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza uma substancial parcela de negociação e de intercâmbio. O estilo de colaboração é importante quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso de ambos os lados requer consenso. O negócio é resolver para que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução.

20. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

A respeito da gestão de conflitos, analise as afirmativas a seguir.

I. O estilo de abstenção prevê uma postura não-assertiva e não-cooperativa.

II. O estilo de transigência reflete uma moderada porção de cooperação.

III. O estilo de acomodação reflete um alto grau de cooperação.

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

21. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

As alternativas a seguir apresentam características das abordagens mistas na gestão de conflitos, à exceção de uma.

Assinale-a.

(A) Estabelecimento de regras e regulamentos.

(B) Sistemas de recompensas grupais.

(C) Grupos e equipes de trabalho.

(D) Papéis de ligação.

(E) Papéis integradores.

22. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)

Com relação aos estilos e técnicas de gestão de conflitos, analise as afirmativas a seguir.

I. A desescalonização procura mitigar conflitos ao encorajar atitudes cooperativas entre as partes.

II. O estilo de abstenção é sugerido quando um assunto é trivial ou o desentendimento é muito oneroso.

III. A abordagem estrutural faz uso dos sistemas de recompensas como mecanismo de gestão de conflitos.

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 III estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

23. (CESGRANRIO – CASA DA MOEDA – ANALISTA RH – 2009)

A existência de conflitos é inevitável nas organizações. Por isso, o gestor pode identificar formas de prevenção de conflitos, conhecendo condições que, via de regra, conduzem a situações conflituosas. Uma dessas condições é a interdependência de atividades, que se constitui quando

(A) expectativas são pouco claras ou confusas, levando as pessoas a trabalharem para propósitos incompatíveis.

(B) cada grupo realiza ou desenvolve tarefas, objetivos, concepções e atitudes diferenciadas.

(C) determinado grupo não consegue realizar tarefas a menos que outro grupo realize a sua.

(D) recursos organizacionais são limitados ou escassos e precisam ser compartilhados.

(E) a especialização de tarefas conduz ao estabelecimento de metas concorrentes.

24. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2009)

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.

25. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2007)

O alcance dos objetivos organizacionais pode ser facilitado pelo uso adequado do poder e pela solução dos conflitos organizacionais. Sobre poder e gestão de conflitos, é correto afirmar que:

(A) o conflito é essencialmente disfuncional e causa a estagnação do progresso organizacional.

(B) na natureza dos processos reivindicatórios que emergem nas organizações, dimensões individuais não podem ser consideradas.

(C) a participação, direta ou indireta, constitui uma forma de restaurar o equilíbrio de poder e de se buscar a solução de conflitos.

(D) segundo a concepção pluralística de poder, poder é a capacidade de influenciar outra pessoa a se comportar sempre de acordo com os interesses da organização.

(E) o conflito surge do desequilíbrio entre as possibilidades e aspirações individuais, advindo de fatores internos à organização, sem a influência de fatores externos.

GABARITO

1. C
2. C
3. B
4. C
5. E
6. A
7. B
8. E
9. C
10. C
11. B
12. B
13. E
14. B
15. D
16. C
17. E
18. A
19. A
20. C
21. B
22. E
23. C
24. D

BIBLIOGRAFIA

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. (Dezembro de 2000). NBR ISO 9000. Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário.

Brasil, M. M. (1997). Programa da qualidade e participação na administração pública. *Caderno MARE n°4*, 59.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. (2014). *Programa GESPÚBLICA - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública* . Brasília: SEGEP. MP.

Carvalho, M., & Paladini, E. (2012). *Gestão da Qualidade* (2° ed.). Rio de Janeiro: ABEPRO.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8° ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Crosby, P. B. (1990). *Qualidade - falando sério* (1° Ed. ed.). (J. C. Santos, Trad.) São Paulo: McGraw-Hill.

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

Dale, B. G. (1999). *Managing Quality* (3° Ed. ed.). Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Ferreira, A. R. (2009). Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importência e aplicação. *XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Salvador.

Garvin, D. A. (1988). *Managing quality - the strategic and competitive edge* (1° Ed. ed.). New York: The Free Press.

Gimenes, R. M., & Rocha, V. L. (Jan/Jul de 2002). O Gerenciamento pelas Diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar, V. 3*(1), 19-44.

Junior, I. M., Cierco, A. A., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Leusin, S. (2008). *Gestão da qualidade* (9° Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Lima, C. A. (2005). *Administração Pública para concursos.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Mello, C. H. (2011). *Gestão da Qualidade.* São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Ministério do Planejamento, O. e. (2007). Prêmio Nacional de Gestão Pública - PQGF; Instrução para Avaliação da Gestão Pública. Brasília.

Ministério do Planejamento, O. e. (2008). *Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009.* Brasília.

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

Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Turrioni, J. B., & Neto, P. L. (dez de 1995). Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento por Objetivos: uma análise comparativa. *GESTÃO & PRODUÇÃO, V. 2*(n° 3), 331-338.

Valls, V. M. (Mai-ago de 2004). O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. *Ciência da Informação, V.33*(N° 2), 172-178.

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.