Estratégia CONCURSOS

Aul

Relações Humanas p/ MPU (Todos os Cargos - Analista - Exceto Direito e Perícia) - Com videoaulas

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Competência Interpessoal

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Relações Humanas** para o concurso de **Analista** do **Ministério Público da União - MPU**.

O edital do MPU está sendo esperado para esse ano. Há previsão de 680 nomeações no órgão no PLOA 2017, e os concursos válidos atualmente vencem nesse ano.

Nossa ideia é a de sair na frente! Vamos começar a estudar pelo edital de 2013 e, se o edital vier com alguma mudança, adaptaremos o curso para que você tenha todos os tópicos necessários para sua aprovação.

Este é um dos concursos mais desejados do país. O MPU é um local ótimo para se trabalhar e seus profissionais são muito valorizados. A remuneração do cargo é extremamente interessante e existem diversos benefícios.

Mais uma vez, a expectativa é a de termos o Cespe como a banca escolhida para o certame. **Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!**

Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!

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.

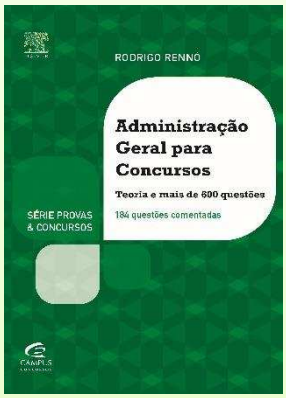
Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

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 – 2° Edição

Teoria e mais de 800 questões

Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas

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

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Para me ajudar nesse curso, conto com a ajuda de uma "fera" na área: o professor **Marco Túlio**, gestor federal como eu, aprovado em diversos concursos públicos que. Ele estará presente no fórum de dúvidas.

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 estaremos disponíveis para esclarecer de modo direto e individualizado.

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

Aula 0: Eficácia no comportamento interpessoal - parte 1.

Aula 1: Eficácia no comportamento interpessoal - parte 2.

Aula 2: Qualidade no atendimento ao público: apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discrição; conduta; objetividade. Comportamento profissional. Atitudes no serviço. Organização do trabalho. Prioridades em serviço. Personalidade e relacionamento; servidor e opinião pública; o órgão e a opinião pública; fatores positivos do relacionamento; comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua.

Aula 3: Trabalho em equipe. Comunicabilidade.

Aula 4: Ética no serviço público.

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

Comportamento Organizacional 5
Competência Interpessoal 6
Comportamento grupal e intergrupal 6
Comportamento Receptivo e Defensivo 8
Gestão de Conflitos 9
Conflitos Substantivos e Emocionais 11
Causas dos Conflitos 12
Gravidade dos Conflitos 14
Estilos de Gestão de Conflitos 15
Abordagens na Resolução de Conflitos 18
Abordagem Estrutural 18
Abordagem de Processo 19
Abordagem Mista 19
Efeitos do Conflito 20
Questões Comentadas 23
Lista de Questões Trabalhadas na Aula. 45
Gabarito 56
Bibliografia 56

Comportamento Organizacional

Podemos dizer que o Comportamento Organizacional é um campo de estudo que analisa o impacto que pessoas, grupos e a estrutura geram sobre o comportamento dentro das organizações buscando utilizar esse conhecimento para melhorar as instituições.

De certa forma, precisamos conhecer como funcionam as organizações para saber como trabalhar nelas, como viver nelas e, principalmente, dirigi-las[1].

Segundo Robbins[2],

> *"O comportamento organizacional é o ramo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional, partindo do entendimento de que os executivos realizam trabalhos por meio de outras pessoas."*

O Comportamento Organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Basicamente, o comportamento organizacional se fundamenta no estudo das **pessoas**, **grupos** e **estrutura**.

Abaixo, podemos ver cada área do Comportamento Organizacional[3]:

Área	Foco	Origens
Comportamento micro organizacional	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
Comportamento meso organizacional	Grupos	Comunicação, psicologia social, sociologia interacionista, mais as origens das suas outras áreas.

[1] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

[2] (Robbins, 2005) apud (Ribas & Salim, 2013)

[3] Adaptado de: http://cpbo.sites.ufms.br/files/2012/12/1_conceitos_fundamentos_comportamento_cap1.pdf

Comportamento macro organizacional	Organizações	Sociologia, ciência política, antropologia e economia.

O Comportamento Organizacional é utilizado para que possamos entender as dificuldades e problemas das organizações, de modo que possamos propor melhorias e soluções.

Desta forma, conseguimos aprimorar o desempenho dos colaboradores, aumentar a fidelidade deles perante a organização, reter os talentos na empresa, promover o engajamento das pessoas, dentre outros aspectos positivos.

O estudo do CO envolve tanto os comportamentos observáveis (reuniões, conversas entre colegas de trabalho, utilização de equipamentos e ferramentas, dentre outros), bem como as ações internas de cada indivíduo, como: pensar, decidir, perceber e sentir, já que essas ações internas influenciam as ações externas ou comportamentos observáveis.

Competência Interpessoal

Comportamento grupal e intergrupal

Normalmente, não estamos sozinhos em nosso dia-a-dia nas empresas e órgãos públicos. Precisamos lidar com diversos tipos de pessoas, desde chefes a subordinados.

Para que essa relação seja produtiva, nós precisamos ter o que é chamado de **competência interpessoal**. Para Moscovici[4],

> *"Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação".*

Assim, quando trabalhamos com outras pessoas temos de saber como lidar bem com cada um destes indivíduos. Claro que para isso possa ocorrer, temos de conhecer suas necessidades e as características e exigências do contexto envolvido.

Para o autor, existem dois componentes da competência interpessoal que são fundamentais: a **percepção** e a **habilidade propriamente dita**.

[4] (Moscovici, 1981)

A **percepção** envolve a capacidade de entender qual é a realidade das situações interpessoais. Uma pessoa com alta percepção consegue compreender não só a si mesma (e suas qualidades e limitações), bem como entender e conhecer aos outros.

Isso não é adquirido facilmente, abrangendo um treinamento específico e uma pré-disposição para receber um *feedback* ou retorno de outras pessoas.

Já a **habilidade propriamente dita** citada por Moscovici envolve uma **capacidade de se comportar sempre de maneira adequada** frente aos outros, de modo que o relacionamento entre as pessoas seja duradouro e satisfatório.

Para isso, a pessoa precisa ter a capacidade de ver um problema por vários ângulos ou pontos de vista diferentes, bem como propor soluções criativas para os problemas e conseguir elaborar propostas de ação que gerem resultados positivos para todos os envolvidos.

Outro autor que trabalha este tema é Chris Argyris[5]. De acordo com ele, competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações de acordo com três critérios:

a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.

b) Habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões.

c) Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

O desenvolvimento interpessoal pode ser orientado para três níveis de consequências[6]: o **individual**, o **grupal** e o **organizacional**.

A **nível individual**, o foco está voltado para as relações intrapessoais e interpessoais. Assim, trabalhamos as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade.

O objetivo é ter mais autoconhecimento e conscientização, habilidades de percepção, diagnose e comunicação para que possamos nos expressar melhor tanto verbal quanto emocionalmente e para dar e receber feedback.

Já no **nível grupal** o foco é interpessoal, intragrupal e grupal. Trabalham-se as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social.

---

[5] (Argyris, 1968)

[6] (Moscovici, 1981)

Neste nível, temos de melhorar as nossas habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de gerenciar os conflitos, de liderança e participação em grupo, para que possamos trabalhar em equipe.

Finalmente, no **nível organizacional**, o foco predominante é o sistema (a organização toda). Trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas[7].

Desta forma, a competência interpessoal neste nível está voltada para a integração entre as diversas equipes e o desempenho da organização como um todo.

Comportamento Receptivo e Defensivo

Um dos fatores que dificultam o bom atendimento ocorre quando estamos com um comportamento defensivo perante nossos clientes ou usuários. O comportamento defensivo existe por uma necessidade natural do ser humano de se defender dos "perigos" reais ou imaginários.

Quando nos vemos em perigo, temos uma tendência de desconfiar dos outros, de buscarmos nos outros as atitudes que possam nos prejudicar. Com isso, temos uma dificuldade de "ler" a mensagem que nos está sendo transmitida, perdendo o sentido real da mensagem.

Este comportamento defensivo é uma das principais causas de distorções da mensagem e pode causar conflitos e desentendimentos entre o atendente e os usuários.

Quanto mais defensiva for a atendente, mais difícil será para ela a percepção dos objetivos e valores que o outro está tentando passar. O contrário ocorre quando a pessoa é receptiva.

O comportamento receptivo acontece quando o atendente tem uma mente aberta e não sem preconceitos quanto ao usuário, tendo uma maior percepção do que o "outro" está buscando transmitir.

Quando o atendente se mostra aberto para ouvir atentamente, com uma postura simpática, gera um comportamento receptiva por parte do usuário e facilita a comunicação.

Para isso, devemos gerar uma empatia com o cliente. Não podemos aparentar impaciência com as dúvidas dos usuários, faltar com o respeito

[7] (Moscovici, 1981)

com ele, perguntar de modo a intimidar a pessoa, nem fazer comentários ofensivos.

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.

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[8].

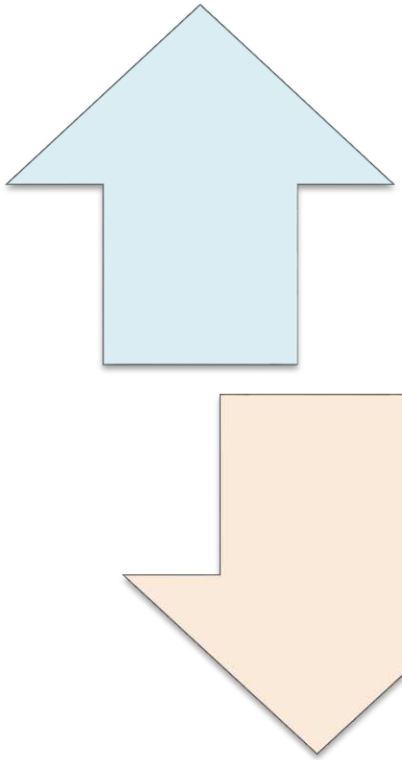
A falta total de conflitos pode ser um sintoma de que a equipe não tem desafios, que as metas são muito fáceis e que o ambiente é o que se chama de "clube de campo", em que ninguém cobra resultados de ninguém.

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.

[8] (Daft, 2005)

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



Conflito Funcionais

Gera criatividade, maior entrega da equipe e cooperação.

Conflito Disfuncionais

Quando o nivel de conflito é muito baixo, gera acomodação.

Quando o nível é muito alto, gera perda de tempo e esforço da equipe.

Figura 1 - Conflitos funcionais e disfuncionais

O objetivo do gestor deve ser o de administrar os conflitos de forma que promovam a criatividade, a inovação e um alto desempenho[9]!

Vamos praticar agora?
(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.
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.

[9] (Rennó, 2013)

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.

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.

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.

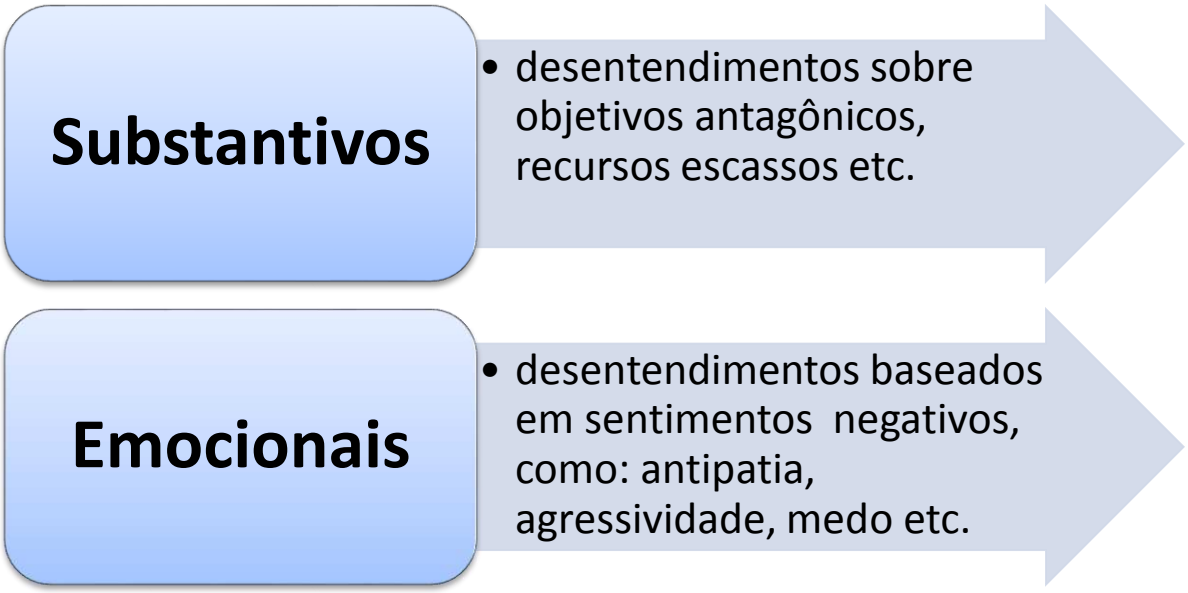
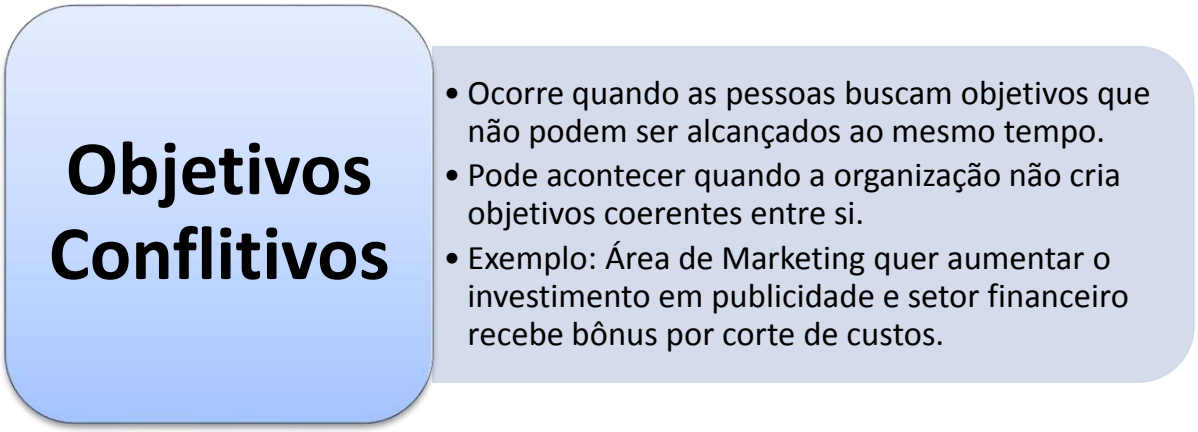


Figura 2 - Tipos de Conflitos - substantivos e emocionais

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[10]:



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

Recursos Escassos

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

Papel Ambíguo

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

Falhas de Comunicação

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

Interdependências

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

Choque de Personalidades

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

Diferenciação

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

Conflitos Anteriores

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

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[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.*

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:

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

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 problema12.

Vamos praticar agora?
(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.
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.

[12] (Rennó, 2013)

Obviamente que, quando impomos nossa posição sem nos importar com o interesse do outro, não teremos muita simpatia da outra parte, não é verdade? Portanto, a frase está 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[13].

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

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".

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:

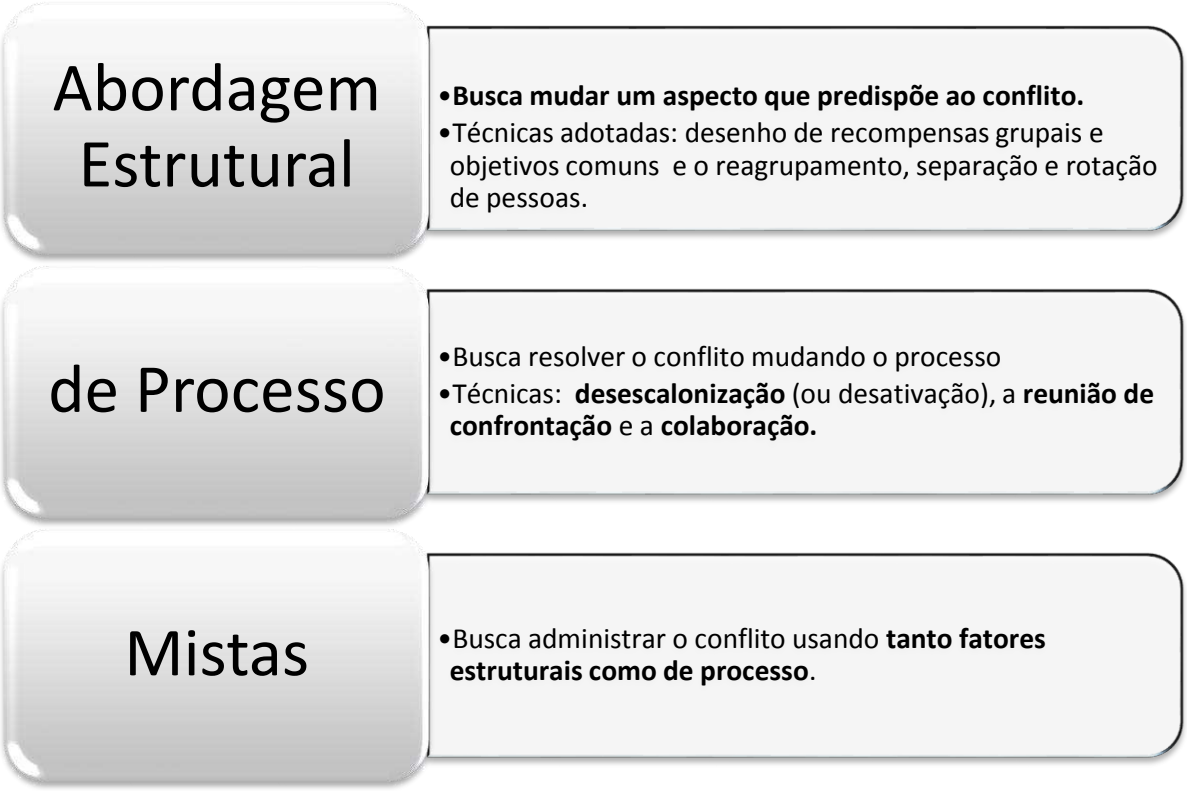


Figura 4 - Abordagem de Resolução de Conflitos

Efeitos do Conflito

De acordo com Robbins e Coulter[14], os conflitos podem gerar impactos positivos e negativos. Os principais são:

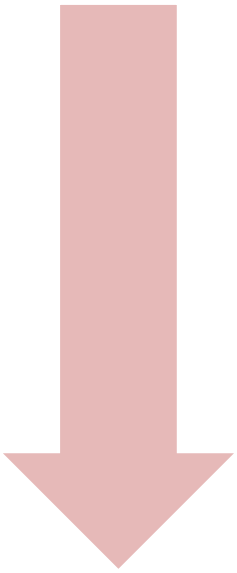
[14] (Robbins & Coulter, 1998)

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

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

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

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



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

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

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

Vamos praticar agora?

(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.

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. Desta maneira, o gabarito é questão errada.

Questões Comentadas

1. ***(CESPE – TRT-8 - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.***

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

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

2. ***(CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016) Ao longo do processo de desenvolvimento, as lideranças devem eliminar os conflitos entre os membros das equipes, pois eles prejudicam a coesão e a identificação necessárias ao alcance dos níveis de produtividade exigidos.***

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

3. ***(CESPE – FUB - PSICÓLOGO – 2015) O estilo certo de gerir conflitos consiste na busca do consenso e no convencimento das partes quanto à realidade envolvida.***

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

4. ***(CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A especialização e a interdependência entre áreas não podem ser caracterizadas como fontes de conflito, pois os grupos que se tornam interdependentes passam a ter muitas oportunidades de***

auxiliar no trabalho dos outros e nos interesses pessoais dos funcionários.

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

5. ***(CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A gestão dos conflitos interpessoais é facilitada nas organizações públicas brasileiras, dadas as suas especificidades, como a estabilidade de seus servidores.***

A estabilidade no serviço público não um elemento considerado como limitador na existência de conflitos (como muitos servidores podem presenciar na prática...rs). De certa forma, o conflito é inerente ao convívio humano e não pode ser eliminado. O gabarito é questão errada.

6. ***(CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A moderna abordagem relacionada à resolução de conflitos considera que estes devem ser evitados, pois suas consequências sobre as interações entre as pessoas são nocivas ao ambiente de trabalho***

Os conflitos devem ser gerenciados, não evitados. Nem todos os conflitos são um problema para as organizações. O gabarito é questão errada.

7. ***(CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A dificuldade em lidar com conflitos está no desejo de gerenciá-los, pois a troca ou discussão de ideias e de soluções voltadas para as tarefas não é possível, tendo em vista as diferenças de expectativas dos envolvidos***

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

8. ***(CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A maioria dos conflitos organizacionais surge das relações de poder — permeadas pela desigualdade, dependência ou controle — e nem sempre esses conflitos são explicitados, podendo ser encobertos por razões superficiais***

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

9. ***(CESPE - IBAMA – ANALISTA – 2013) Conflitos interpessoais podem ser evitados nas organizações públicas se os servidores empregarem estratégias informais de comunicação, o que favorece o fluxo contínuo das informações.***

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

Desta maneira, estes fluxos informais são mais propensos aos ruídos no processo de comunicação. O gabarito é mesmo questão errada.

10. ***(CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013) O uso de estereótipos na designação de pessoas pode gerar barreiras à negociação e à solução de conflitos no ambiente de trabalho.***

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

11. ***(CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013) Emprega-se a tática de cooperação para a negociação e a solução de conflito quando, em uma negociação, uma das partes aceita algo que é favorável à contraparte e que implica redução de custos.***

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

Já o estilo de cooperação é aquele em que as duas partes ganham. O gabarito é, assim, questão errada.

12. *(CESPE – ANAC / TÉCNICO – 2012) As consequências dos conflitos no trabalho incluem as posturas agressivas e os fracos desempenhos.*

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

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

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

13. *(CESPE – ANATEL / TÉCNICO – 2012) De acordo com a visão interacionista, nem todos os conflitos são prejudiciais a uma organização, havendo aqueles que proporcionam a consecução dos objetivos e o melhoramento do desempenho da equipe.*

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

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

14. *(CESPE – ANAC / TÉCNICO – 2012) A estratégia assertiva de gerenciamento de conflitos implica a adoção de comportamentos de compromisso e o engajamento dos integrantes do grupo.*

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

Neste estilo, não existe compromisso nem engajamento, pois buscamos garantir todos os nossos objetivos sem atentarmos ao outro. Assim, o gabarito é questão errada.

15. (CESPE – ANCINE / TÉCNICO – 2012) *O fato de dois colegas de trabalho procurarem chegar a uma solução comum para um problema interpessoal na equipe constitui exemplo de evitação de conflitos interpessoais.*

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

O estilo em que ambos buscam resolver o conflito de forma que ambas as partes ganhem seria o estilo de colaboração. O gabarito é mesmo questão errada.

16. (CESPE – STM / ANALISTA – 2011) *Competição, concessão e colaboração constituem abordagens efetivas para a resolução de conflitos.*

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

As abordagens são: estrutural, processual e mista. Já os estilos podem ser: de evitação, de acomodação, de competição, de compromisso e de colaboração. Desta maneira, o gabarito é questão errada.

17. (CESPE – ABIN / PSICOLOGIA – 2011) *Nas organizações, os conflitos interpessoais são ameaças potenciais à sobrevivência dos grupos de trabalho e, por isso, devem ser eliminados.*

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

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

18. (CESPE – INCA / GESTÃO DE RH – 2011) *Um aspecto crítico da ARH é a solução de conflitos internos, sendo que, em geral, os conflitos pessoais são provocados por conflitos organizacionais.*

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. O gabarito é, portanto, questão errada.

19. (CESPE – PREVIC / ANALISTA – 2011) As atitudes que contribuem para a prevenção de conflitos entre grupos incluem a manutenção de uma comunicação intergrupal elevada e frequente, o estímulo à rotatividade da equipe e o desencorajamento de situações do tipo vence-perde.

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

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

20. (CESPE – TRT-21 / TÉCNICO – 2011) A busca da flexibilidade, a gestão dos conflitos e a gestão das mudanças estão entre as preocupações fundamentais das organizações que visam à vantagem competitiva.

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

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

21. (CESPE – STM / ANALISTA – 2011) A fim de se evitar a emergência de conflitos entre os trabalhadores de uma organização, recomenda-se que a gestão do pessoal terceirizado constitua responsabilidade exclusiva da empresa contratada.

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

Entretanto, a questão fala de conflitos no ambiente de trabalho. Como os profissionais da instituição e os terceirizados estão no mesmo ambiente, trabalhando muitas vezes lado a lado, a empresa contratante deve sim cuidar para que o ambiente não seja propenso a conflitos desnecessários e que exista um clima de respeito entre os profissionais. O gabarito é questão errada.

22. (CESPE – DPU / PSICÓLOGO - 2010) A ausência de qualquer tipo de conflito indica bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, competência.

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. O gabarito é, assim, questão errada.

23. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Nas organizações, cabe à área de recursos humanos garantir o equilíbrio nas relações entre os funcionários e a organização, e sua ação envolve o gerenciamento de potenciais conflitos, do que é exemplo a percepção negativa de funcionários que não são recompensados de forma compatível com o seu trabalho na organização.

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

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

24. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Em situações vitais para o bem-estar da organização, a competição é a estratégia mais adequada para o gerenciamento de conflito no caso de uma das partes saber que está com razão.

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

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

Portanto, o estilo recomendado seria mesmo o estilo competitivo. O gabarito é mesmo questão correta.

25. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Aquele que utiliza a estratégia da acomodação para gerenciar conflitos satisfaz os interesses do outro em detrimento dos próprios interesses.

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

26. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A estratégia de evitar o conflito é a melhor maneira de garantir o "ganha-ganha" quando uma das partes não quer negociar.

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

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

27. (CESPE – ANEEL - ANAL. ADM – 2010) O diretor que propõe uma reunião de confrontação visando sanear um conflito está adotando uma abordagem estrutural.

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

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

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

28. (CESPE – ANEEL - ANAL. ADM – 2010) O diretor que busca reduzir o nível do conflito com uma reação cooperativa está adotando uma abordagem processual.

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

29. (CESPE – TRE-BA / TÉCNICO - 2010) 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.

Os conflitos interpessoais não são todos de natureza disfuncional, ou seja, que trazem prejuízos para a instituição. Atualmente, sabemos que os conflitos também podem ser positivos, ou funcionais.

Assim, o gestor deve incentivar algum nível adequado de conflitos para que a instituição alcance um desempenho superior. Não adianta todo mundo "se dar muito bem", se o ambiente é relaxado demais e o trabalho está atrasado. O gabarito é mesmo questão errada.

30. (CESPE – TRE-BA / TÉCNICO - 2010) Se um integrante da organização, em um contexto de conflito em grupo, busca satisfazer seus próprios interesses, sem avaliar ou se preocupar com os impactos sobre outros componentes, a decisão tomada por esse integrante possui uma intenção competitiva.

Perfeito. Este indivíduo está sendo totalmente assertivo, ou seja, buscando só o que é melhor para si naquele momento específico. Este tipo de comportamento está englobado no estilo de competição, como a banca descreveu. O gabarito é mesmo questão certa.

31. *(CESPE – DPU / PSICÓLOGO - 2010) Fenômeno inerente ao contexto das organizações e das equipes, o conflito intragrupal associa-se, estritamente, a aspectos negativos como a redução da coesão grupal e à diminuição dos níveis de desempenho.*

Frase incorreta. Os conflitos podem também ser positivos ou funcionais. De acordo com os estudos mais recentes, um nível mínimo de conflitos entre os membros da instituição é importante para que estes profissionais não fiquem acomodados. Muitos chamam isto de "constrangimento produtivo". O gabarito é questão errada.

32. *(CESPE – MPS / AGENTE - 2010) Uma organização do trabalho embasada em atividades individualizadas e especializadas elimina a possibilidade de conflitos no trabalho.*

O conflito é um fenômeno inerente ao relacionamento humano. Não existe modo de conseguirmos totalmente eliminar os conflitos. Na melhor das hipóteses, deixamos estes conflitos "escondidos", escamoteados.

Fiquem atentos que esta é uma pegadinha recorrente! Além disso, algum nível de conflito dentro da organização é importante para que o grupo não fique acomodado. O gabarito é questão errada.

33. *(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) 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.

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. Desta maneira, o gabarito é questão errada.

34. *(CESPE – MEC / AGENTE ADM - 2009) Nas relações humanas, deve-se partir do pressuposto de que os conflitos podem ser*

eliminados do ambiente de trabalho, promovendo-se, assim, um ambiente harmônico e de conciliação entre todos.

Nem pensar. O pressuposto é exatamente o contrário: de que os conflitos são inerentes ao relacionamento interpessoal e que, via de regra, não podemos eliminá-lo. Além disso, não é conveniente tentar eliminar os conflitos, pois eles podem ser funcionais ou positivos em alguns casos. O gabarito é questão errada.

35. (CESPE – TRT-16 / ANALISTA – 2005) Pedro, analista judiciário de um tribunal do trabalho, está em exercício há 5 anos. Recentemente, Pedro foi convidado a assumir a gerência de seu setor devido a sua competência técnica e interpessoal. Em situações de conflito, Pedro busca identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta, evitando o enfrentamento dos envolvidos, minimizando as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando os interesses comuns e propondo, quando necessário, a participação em treinamento de relações humanas. Nessa situação, é correto afirmar que Pedro é habilidoso na administração de conflitos interpessoais.

Pedro está, de acordo com a banca, buscando o equilíbrio organizacional ao tentar conciliar os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. Através do diálogo e da negociação, está gerenciando os conflitos potenciais e abertos na organização. Assim, o gabarito é questão correta.

36. (CESPE – STJ / ANALISTA - 2008) Conflitos funcionais destroem as metas do grupo.

Nem pensar! Os conflitos funcionais são aqueles que trazem resultados positivos para a organização. Estes conflitos aumentam a motivação das pessoas e fazem com que os grupos tenham um desempenho superior.

Ao contrário destes conflitos positivos, temos também os conflitos disfuncionais, que trazem resultados negativos para a instituição. O gabarito é questão errada.

37. (CESPE - Prefeitura Municipal de Rio Branco - 2007) 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.

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? Portanto, a frase está errada!

38. (CESPE – TRT-16 / ANALISTA – 2005) 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.

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 o conflito não é necessariamente negativo, nem pode ser totalmente suprimido ou evitado.

39. (CESPE – STM – TÉCNICO – 2011) A competência interpessoal é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo, englobando, assim, atitudes individuais e coletivas que jamais são indissociáveis.

Esta questão foi considerada como correta pela banca, mas é muito polêmica. O ponto "chave" da questão está no final da frase: "*englobando, assim, atitudes individuais e coletivas que* ***jamais são indissociáveis***".

O problema é que essa expressão significa que as atitudes seriam sempre dissociáveis, ou seja, sempre poderiam ser separadas umas das outras.

Claro que muitas vezes podemos diferenciar a atitude individual das atitudes coletivas (o comportamento da pessoa pode ser diferente do comportamento do grupo). O problema é que estas atitudes também podem ser sim as mesmas.

Desta forma, creio que a questão deveria ter seu gabarito alterado. Muitos recursos foram feitos na época, mas a banca não mudou seu entendimento e o gabarito foi mesmo questão certa.

40. (CESPE – TRE-BA – TÉCNICO – 2010) Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e à exigência da situação.

Perfeito. A banca utilizou o conceito de Fela Moscovici, que disse exatamente o seguinte[15]:

> *"Competência interpessoal é a* ***habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação****".*

Deste modo, o gabarito é mesmo questão certa.

41. (AOCP – EBSERH – ANALISTA - 2016) Considerando o comportamento organizacional, assinale a alternativa correta.

A) Comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a observar, analisar, interpretar e alterar o comportamento das empresas no ambiente competitivo.

B) Comportamento organizacional enfoca comportamentos ocultos e alheios ao ambiente de trabalho, com a finalidade de corrigir e ajustar as pessoas na empresa.

C) Comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas enquanto indivíduos com suas crenças, valores e objetivos pessoais no âmbito dos grupos.

D) Comportamento organizacional analisa o comportamento dos grupos e organizações como reflexo de comportamentos similares de uma pessoa.

E) Comportamento organizacional procura prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

[15] (Moscovici, 1981)

A questão trata do conceito de Comportamento Organizacional. Segundo Robbins[16],

> *"O comportamento organizacional é o ramo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional, partindo do entendimento de que os executivos realizam trabalhos por meio de outras pessoas."*

O gabarito é, assim, a letra E.

42. (FCM – IF-MG – TECNÓLOGO - 2016) O estudo sobre o que as pessoas fazem em uma organização e como o que fazem afeta o desempenho organizacional e as situações relacionadas ao emprego, aos cargos, ao trabalho, ao absenteísmo, à rotatividade, à produtividade, ao desempenho humano e à gestão, de acordo com Robbins e Judge (2014), é conhecido como

A) gestão de pessoas.

B) gestão do desempenho.

C) estrutura organizacional.

D) clima e cultura organizacional.

E) comportamento organizacional.

O Comportamento Organizacional é um campo de estudo que analisa o impacto que pessoas, grupos e a estrutura geram sobre o comportamento dentro das organizações buscando utilizar esse conhecimento para melhorar as instituições.

Assim, o CO é voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Basicamente, o comportamento organizacional se fundamenta no estudo das **pessoas**, **grupos** e **estrutura**. O gabarito é mesmo a letra E.

43. (MOURA MELO – ARSEP – ANALISTA - 2015) Sobre Comportamento Organizacional (CO), qual alternativa não está correta?

[16] (Robbins, 2005) apud (Ribas & Salim, 2013)

A) CO pode ser definido como a compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações.

B) CO é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações.

C) CO é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas atuam dentro das organizações.

D) CO é uma ferramenta humana para benefício organizacional.

A banca pede a alternativa incorreta. A única frase que não faz sentido é a letra D. O Comportamento Organizacional é um campo de estudos, não uma "ferramenta humana".

O CO é o estudo sobre o comportamento das pessoas, grupos e estruturas nas organizações e a aplicação desse conhecimento para a melhoria das mesmas. O gabarito é, portanto, a letra D.

44. (AOCP – UFGD – ASSISTENTE - 2014) O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Em relação a esta definição de comportamento organizacional, informe se é verdadeiro (V) ou falso (F) o que se afirma a seguir e assinale a alternativa com a sequência correta.

( ) O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório.

( ) O comportamento organizacional lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.

( ) O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores.

( ) O comportamento organizacional analisa o comportamento de grupos e organizações, mesmo que não se comportem do mesmo jeito que uma pessoa.

( ) O comportamento organizacional procura explicar certos eventos de unidades sociais maiores em termos de processos grupais ou organizacionais.

A) F – F – V – V – V.

B) V – F – F – F – F.

C) F – F – F – F – F.

D) V – V – V – V – V.

E) F – V – F – F – F.

As duas primeiras frases estão certas. O estudo do CO envolve tanto os comportamentos observáveis (reuniões, conversas entre colegas de trabalho, utilização de equipamentos e ferramentas, dentre outros), bem como as ações internas de cada indivíduo, como: pensar, decidir, perceber e sentir, já que essas ações internas influenciam as ações externas ou comportamentos observáveis.

As três frases seguintes estão também certas, pois o comportamento organizacional se fundamenta no estudo das **pessoas**, **grupos** e **estrutura.** O gabarito é, portanto, letra D.

45. (AOCP – EBSERH – ASSISTENTE - 2014) Assinale a alternativa que apresenta uma definição de comportamento organizacional.

A) É o uso de influência organizacional para dirigir e coordenar as atividades dos seres humanos para a realização dos objetivos de uma empresa.

B) É um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

C) É uma área de pesquisa multidisciplinar que avalia o sucesso esperado de uma organização na consecução de suas metas e objetivos.

D) É o uso de recursos internos e externos de uma empresa com a finalidade de obter um clima organizacional adequado ao desenvolvimento da empresa.

E) É um campo de estudo voltado a identificar comportamentos equivocados no ambiente organizacional e promover a ressocialização das pessoas.

Mais uma questão que trata do conceito de Comportamento Organizacional. O Comportamento Organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

Basicamente, o comportamento organizacional se fundamenta no estudo das pessoas, grupos e estrutura. O gabarito é, assim, a letra B.

46. (AOCP – UFS – ASSISTENTE - 2014) O campo do comportamento organizacional encontra-se dividido em áreas bem distintas, cada uma com suas próprias bases nas ciências sociais. Em

relação a estas áreas do comportamento organizacional, informe se é verdadeiro (V) ou falso (F) o que se afirma a seguir e assinale a alternativa com a sequência correta.

( ) As áreas do comportamento organizacional são o comportamento micro-organizacional, o comportamento meso-organizacional e o comportamento macro-organizacional.

( ) As áreas do comportamento organizacional são a psicologia experimental, a psicologia clínica; a psicologia industrial e as ciências físico-químicas.

( ) As áreas do comportamento organizacional são a comunicação, a psicologia social, a sociologia interacionista e as finanças comportamentais.

( ) As áreas do comportamento organizacional são sociologia, a ciência política, a antropologia, o estruturalismo e a economia.

( ) As áreas do comportamento organizacional são a psicologia, a pesquisa comportamental, a psicologia social, a sociologia interacionista, a economia, a sociologia estrutural, a antropologia cultural e a ciência política.

A) F – V – F – V – F.

B) V – F – V – F – V.

C) F – F – V – V – F.

D) V – F – F – F – V.

E) F – V – F – F – F.

A questão trata das áreas do Comportamento Organizacional. Abaixo, podemos ver cada área do CO:

Área	Foco	Origens
Comportamento micro-organizacional	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
Comportamento meso-organizacional	Grupos	Comunicação, psicologia social, sociologia interacionista, mais as origens das suas outras áreas.
Comportamento macro-organizacional	Organizações	Sociologia, ciência política, antropologia e economia.

Portanto, podemos ver que o gabarito só pode mesmo ser a letra D.

47. (GESTÃO CONCURSO – CEMIG – ANALISTA - 2014) Segundo Robbins, o Comportamento Organizacional é um campo de estudos que utiliza seus conhecimentos para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Este campo do conhecimento estuda três determinantes do comportamento na organização. Quais são elas?

A) Indivíduos, liderança e a estrutura organizacional.

B) Função dos executivos, função dos grupos e a estrutura organizacional.

C) Indivíduos, grupos e a estrutura organizacional.

D) Indivíduos, a função dos executivos e políticas organizacionais.

Questão bem simples. O comportamento organizacional se fundamenta no estudo das **pessoas**, **grupos** e **estrutura.** O gabarito é, portanto, letra C.

48. (IBFC – EBSERH – PEDAGOGO - 2013) O Comportamento que visa trazer maior entendimento sobre as lacunas empresariais para o desenvolvimento contínuo e assertivo de soluções, com o intuito de reter talentos e promover engajamento na gestão de pessoas, trata-se de um:

A) Comportamento organizacional.

B) Comportamento individual.

C) Comportamento de gestores.

D) Comportamento de equipe.

A questão trata do Comportamento Organizacional. Esse é um campo de estudo que é utilizado para que possamos entender as dificuldades e problemas das organizações, de modo que possamos propor melhorias e soluções.

Desta forma, conseguimos aprimorar o desempenho dos colaboradores, aumentar a fidelidade deles perante a organização, reter os talentos na empresa, promover o engajamento das pessoas, dentre outros aspectos positivos. O gabarito é a letra A.

49. (COVEST – UFPE – PEDAGOGO - 2011) Comportamento organizacional é:

A) um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das

organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento de uma organização.

B) um campo de estudo que investiga o impacto que os profissionais de recursos humanos e o Departamento Pessoal têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento de uma organização.

C) um campo de pesquisa que determina o impacto que indivíduos e suas competências de trabalho têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento do próprio indivíduo.

D) um campo de estudo que prioriza o trabalho que indivíduos e suas equipes têm sobre o processo de profissionalização nas organizações.

E) um campo de pesquisa experimental que investiga o impacto que o comportamento dos indivíduos, tem dentro das organizações para melhorar a imagem da empresa.

Podemos dizer que o Comportamento Organizacional é um campo de estudo que analisa o impacto que pessoas, grupos e a estrutura geram sobre o comportamento dentro das organizações buscando utilizar esse conhecimento para melhorar as instituições.

De certa forma, precisamos conhecer como funcionam as organizações para saber como trabalhar nelas, como viver nelas e, principalmente, dirigi-las[17]. O gabarito é, portanto, a letra A.

50. *(FGV – SEFAZ-RJ – FISCAL DE RENDAS - 2009) Com relação ao comportamento organizacional, analise as afirmativas a seguir:*

I. O comportamento organizacional fundamenta-se no estudo dos indivíduos.

II. O comportamento organizacional fundamenta-se no estudo dos grupos formais.

III. O comportamento organizacional fundamenta-se no estudo da estrutura organizacional.

Assinale:

A) se somente a afirmativa I estiver correta.

B) se somente a afirmativa II estiver correta.

[17] (Chiavenato - comp org.)

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.

O comportamento organizacional se fundamenta no estudo das **pessoas**, dos **grupos** e da **estrutura**. A questão seria relativamente simples se a banca não tivesse inserido o termo "grupos formais" na segunda assertiva.

Mesmo com esse termo restritivo, a banca considerou certa a frase. O correto seria mencionar também os grupos informais, pois esses claramente estão inseridos no estudo do CO. Desta forma, muitos candidatos reclamaram da questão, mas a banca não alterou o gabarito, que ficou mesmo a letra E.

51. (FCC – TRT 24º REGIÃO – ANALISTA – 2011) Na competência interpessoal grupal, são fatores trabalhados:

a) a busca do autoconhecimento e conscientização, as habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber feedback.

b) as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de interrelação, de afetividade e intimidade.

c) as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas.

d) as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como questões sobre poder, autoridade, controle e influência social.

e) a interdependência de subsistemas e o trabalho em equipe, para o desempenho organizacional como um todo.

A competência interpessoal pode ocorrer em três níveis[18]: o individual, o grupal e o organizacional. No nível grupal, que foi citado pela banca, trabalhamos as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e influência social.

De acordo com Moscovici, no nível grupal temos de melhorar as nossas habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber feedback, de gerenciar os conflitos, de liderança e participação em grupo, para que

[18] (Moscovici, 1981)

possamos trabalhar em equipe. O gabarito é, deste modo, mesmo a letra D.

52. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2009) Competência interpessoal é a habilidade de

a) utilizar o poder do conhecimento para fazer as pessoas se comportarem de acordo com os seus objetivos.

b) separar claramente os aspectos emocionais dos aspectos técnicos nos conflitos interpessoais, procurando neutralizar os primeiros e ressaltar os segundos.

c) resolver os conflitos de percepção interpessoais utilizando técnicas de brainstorming.

d) envolver todos no processo de decisão por meio de processos de gestão participativa.

e) desenvolver acurada percepção da situação, de suas variáveis relevantes e suas respectivas inter-relações.

A banca nesta questão trabalhou a definição de competência interpessoal de Argyris[19]. Para o autor, a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações de acordo com três critérios:

> *"a)* ***Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação****.*
>
> *b) Habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões.*
>
> *c) Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas."*

Vejam que a banca fez um "ctrl-c e ctrl-v" da definição do autor. O gabarito é, portanto, a letra E.

53. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2009) É um requisito essencial da competência interpessoal nas organizações:

a) o desenvolvimento da autopercepção como base da percepção das situações interpessoais.

[19] (Argyris, 1968)

b) o conhecimento aprofundado das teorias sobre o comportamento humano em organizações.

c) uma longa experiência na área de RH em situações de atendimento direto com os funcionários.

d) formação completa em curso de gestão de pessoas e de gestão de competências.

e) longa experiência em gestão de RH e em avaliação de desempenho em organizações

Dentre os principais requisitos para uma boa competência interpessoal, temos a autopercepção, ou seja, a capacidade que temos de nos entender e compreender nossas qualidades e limites.

Com isso, podemos compreender melhor não só a nós mesmos, mas também entender como as demais pessoas pensam e se comportam. O gabarito é a letra A.

Lista de Questões Trabalhadas na Aula.

1. (CESPE – TRT-8 - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.

2. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016) Ao longo do processo de desenvolvimento, as lideranças devem eliminar os conflitos entre os membros das equipes, pois eles prejudicam a coesão e a identificação necessárias ao alcance dos níveis de produtividade exigidos.

3. (CESPE – FUB - PSICÓLOGO – 2015) O estilo certo de gerir conflitos consiste na busca do consenso e no convencimento das partes quanto à realidade envolvida.

4. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A especialização e a interdependência entre áreas não podem ser caracterizadas como fontes de conflito, pois os grupos que se tornam interdependentes passam a ter muitas oportunidades de auxiliar no trabalho dos outros e nos interesses pessoais dos funcionários.

5. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A gestão dos conflitos interpessoais é facilitada nas organizações públicas brasileiras, dadas as suas especificidades, como a estabilidade de seus servidores.

6. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A moderna abordagem relacionada à resolução de conflitos considera que estes devem ser evitados, pois suas consequências sobre as interações entre as pessoas são nocivas ao ambiente de trabalho

7. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A dificuldade em lidar com conflitos está no desejo de gerenciá-los, pois a troca ou discussão de ideias e de soluções voltadas para as tarefas não é possível, tendo em vista as diferenças de expectativas dos envolvidos

8. (CESPE – TRE-RS - ANALISTA – 2015 - ADAPTADA) A maioria dos conflitos organizacionais surge das relações de poder — permeadas pela desigualdade, dependência ou controle — e nem sempre esses conflitos são explicitados, podendo ser encobertos por razões superficiais

9. (CESPE - IBAMA – ANALISTA – 2013) Conflitos interpessoais podem ser evitados nas organizações públicas se os servidores empregarem estratégias informais de comunicação, o que favorece o fluxo contínuo das informações.

10. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013) O uso de estereótipos na designação de pessoas pode gerar barreiras à negociação e à solução de conflitos no ambiente de trabalho.

11. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013) Emprega-se a tática de cooperação para a negociação e a solução de conflito quando, em uma negociação, uma das partes aceita algo que é favorável à contraparte e que implica redução de custos.

12. (CESPE – ANAC / TÉCNICO – 2012) As consequências dos conflitos no trabalho incluem as posturas agressivas e os fracos desempenhos.

13. (CESPE – ANATEL / TÉCNICO – 2012) De acordo com a visão interacionista, nem todos os conflitos são prejudiciais a uma organização, havendo aqueles que proporcionam a consecução dos objetivos e o melhoramento do desempenho da equipe.

14. (CESPE – ANAC / TÉCNICO – 2012) A estratégia assertiva de gerenciamento de conflitos implica a adoção de comportamentos de compromisso e o engajamento dos integrantes do grupo.

15. (CESPE – ANCINE / TÉCNICO – 2012) O fato de dois colegas de trabalho procurarem chegar a uma solução comum para um problema interpessoal na equipe constitui exemplo de evitação de conflitos interpessoais.

16. (CESPE – STM / ANALISTA – 2011) Competição, concessão e colaboração constituem abordagens efetivas para a resolução de conflitos.

17. (CESPE – ABIN / PSICOLOGIA – 2011) Nas organizações, os conflitos interpessoais são ameaças potenciais à sobrevivência dos grupos de trabalho e, por isso, devem ser eliminados.

18. (CESPE – INCA / GESTÃO DE RH – 2011) Um aspecto crítico da ARH é a solução de conflitos internos, sendo que, em geral, os conflitos pessoais são provocados por conflitos organizacionais.

19. (CESPE – PREVIC / ANALISTA – 2011) As atitudes que contribuem para a prevenção de conflitos entre grupos incluem a manutenção de uma comunicação intergrupal elevada e frequente, o estímulo à rotatividade da equipe e o desencorajamento de situações do tipo vence-perde.

20. (CESPE – TRT-21 / TÉCNICO – 2011) A busca da flexibilidade, a gestão dos conflitos e a gestão das mudanças estão entre as preocupações fundamentais das organizações que visam à vantagem competitiva.

21. (CESPE – STM / ANALISTA – 2011) A fim de se evitar a emergência de conflitos entre os trabalhadores de uma organização, recomenda-se que a gestão do pessoal terceirizado constitua responsabilidade exclusiva da empresa contratada.

22. (CESPE – DPU / PSICÓLOGO - 2010) A ausência de qualquer tipo de conflito indica bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, competência.

23. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Nas organizações, cabe à área de recursos humanos garantir o equilíbrio nas relações entre os funcionários e a organização, e sua ação envolve o gerenciamento de potenciais conflitos, do que é exemplo a percepção negativa de funcionários que não são recompensados de forma compatível com o seu trabalho na organização.

24. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Em situações vitais para o bem-estar da organização, a competição é a estratégia mais adequada para o gerenciamento de conflito no caso de uma das partes saber que está com razão.

25. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Aquele que utiliza a estratégia da acomodação para gerenciar conflitos satisfaz os interesses do outro em detrimento dos próprios interesses.

26. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A estratégia de evitar o conflito é a melhor maneira de garantir o "ganha-ganha" quando uma das partes não quer negociar.

27. (CESPE – ANEEL - ANAL. ADM – 2010) O diretor que propõe uma reunião de confrontação visando sanear um conflito está adotando uma abordagem estrutural.

28. (CESPE – ANEEL - ANAL. ADM – 2010) O diretor que busca reduzir o nível do conflito com uma reação cooperativa está adotando uma abordagem processual.

29. (CESPE – TRE-BA / TÉCNICO - 2010) 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.

30. (CESPE – TRE-BA / TÉCNICO - 2010) Se um integrante da organização, em um contexto de conflito em grupo, busca satisfazer seus próprios interesses, sem avaliar ou se preocupar com os impactos sobre outros componentes, a decisão tomada por esse integrante possui uma intenção competitiva.

31. (CESPE – DPU / PSICÓLOGO - 2010) Fenômeno inerente ao contexto das organizações e das equipes, o conflito intragrupal associa-se, estritamente, a aspectos negativos como a redução da coesão grupal e à diminuição dos níveis de desempenho.

32. (CESPE – MPS / AGENTE - 2010) Uma organização do trabalho embasada em atividades individualizadas e especializadas elimina a possibilidade de conflitos no trabalho.

33. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Denomina-se abordagem processual a estratégia de resolução de conflito embasada na modificação das condições antecedentes desse conflito.

34. (CESPE – MEC / AGENTE ADM - 2009) Nas relações humanas, deve-se partir do pressuposto de que os conflitos podem ser eliminados do ambiente de trabalho, promovendo-se, assim, um ambiente harmônico e de conciliação entre todos.

35. (CESPE – TRT-16 / ANALISTA – 2005) Pedro, analista judiciário de um tribunal do trabalho, está em exercício há 5 anos. Recentemente, Pedro foi convidado a assumir a gerência de seu setor devido a sua

competência técnica e interpessoal. Em situações de conflito, Pedro busca identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta, evitando o enfrentamento dos envolvidos, minimizando as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando os interesses comuns e propondo, quando necessário, a participação em treinamento de relações humanas. Nessa situação, é correto afirmar que Pedro é habilidoso na administração de conflitos interpessoais.

36. (CESPE – STJ / ANALISTA - 2008) Conflitos funcionais destroem as metas do grupo.

37. (CESPE - Prefeitura Municipal de Rio Branco - 2007) 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.

38. (CESPE – TRT-16 / ANALISTA – 2005) 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.

39. (CESPE – STM – TÉCNICO – 2011) A competência interpessoal é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo, englobando, assim, atitudes individuais e coletivas que jamais são indissociáveis.

40. (CESPE – TRE-BA – TÉCNICO – 2010) Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e à exigência da situação.

41. (AOCP – EBSERH – ANALISTA - 2016) Considerando o comportamento organizacional, assinale a alternativa correta.

    A) Comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a observar, analisar, interpretar e alterar o comportamento das empresas no ambiente competitivo.

    B) Comportamento organizacional enfoca comportamentos ocultos e alheios ao ambiente de trabalho, com a finalidade de corrigir e ajustar as pessoas na empresa.

    C) Comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas enquanto indivíduos com suas crenças, valores e objetivos pessoais no âmbito dos grupos.

D) Comportamento organizacional analisa o comportamento dos grupos e organizações como reflexo de comportamentos similares de uma pessoa.

E) Comportamento organizacional procura prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

42. (FCM – IF-MG – TECNÓLOGO - 2016) O estudo sobre o que as pessoas fazem em uma organização e como o que fazem afeta o desempenho organizacional e as situações relacionadas ao emprego, aos cargos, ao trabalho, ao absenteísmo, à rotatividade, à produtividade, ao desempenho humano e à gestão, de acordo com Robbins e Judge (2014), é conhecido como

A) gestão de pessoas.

B) gestão do desempenho.

C) estrutura organizacional.

D) clima e cultura organizacional.

E) comportamento organizacional.

43. (MOURA MELO – ARSEP – ANALISTA - 2015) Sobre Comportamento Organizacional (CO), qual alternativa não está correta?

A) CO pode ser definido como a compreensão, predição e gestão do comportamento humano nas organizações.

B) CO é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações.

C) CO é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas atuam dentro das organizações.

D) CO é uma ferramenta humana para benefício organizacional.

44. (AOCP – UFGD – ASSISTENTE - 2014) O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Em relação a esta definição de comportamento organizacional, informe se é verdadeiro (V) ou falso (F) o que se afirma a seguir e assinale a alternativa com a sequência correta.

( ) O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório.

( ) O comportamento organizacional lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.

( ) O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores.

( ) O comportamento organizacional analisa o comportamento de grupos e organizações, mesmo que não se comportem do mesmo jeito que uma pessoa.

( ) O comportamento organizacional procura explicar certos eventos de unidades sociais maiores em termos de processos grupais ou organizacionais.

A) F – F – V – V – V.

B) V – F – F – F – F.

C) F – F – F – F – F.

D) V – V – V – V – V.

E) F – V – F – F – F.

45. (AOCP – EBSERH – ASSISTENTE - 2014) Assinale a alternativa que apresenta uma definição de comportamento organizacional.

A) É o uso de influência organizacional para dirigir e coordenar as atividades dos seres humanos para a realização dos objetivos de uma empresa.

B) É um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

C) É uma área de pesquisa multidisciplinar que avalia o sucesso esperado de uma organização na consecução de suas metas e objetivos.

D) É o uso de recursos internos e externos de uma empresa com a finalidade de obter um clima organizacional adequado ao desenvolvimento da empresa.

E) É um campo de estudo voltado a identificar comportamentos equivocados no ambiente organizacional e promover a ressocialização das pessoas.

46. (AOCP – UFS – ASSISTENTE - 2014) O campo do comportamento organizacional encontra-se dividido em áreas bem distintas, cada uma com suas próprias bases nas ciências sociais. Em relação a estas áreas do comportamento organizacional, informe se é verdadeiro (V) ou falso (F) o que se afirma a seguir e assinale a alternativa com a sequência correta.

( ) As áreas do comportamento organizacional são o comportamento micro-organizacional, o comportamento meso-organizacional e o comportamento macro-organizacional.

( ) As áreas do comportamento organizacional são a psicologia experimental, a psicologia clínica; a psicologia industrial e as ciências físico-químicas.

( ) As áreas do comportamento organizacional são a comunicação, a psicologia social, a sociologia interacionista e as finanças comportamentais.

( ) As áreas do comportamento organizacional são sociologia, a ciência política, a antropologia, o estruturalismo e a economia.

( ) As áreas do comportamento organizacional são a psicologia, a pesquisa comportamental, a psicologia social, a sociologia interacionista, a economia, a sociologia estrutural, a antropologia cultural e a ciência política.

A) F – V – F – V – F.

B) V – F – V – F – V.

C) F – F – V – V – F.

D) V – F – F – F – V.

E) F – V – F – F – F.

47. (GESTÃO CONCURSO – CEMIG – ANALISTA - 2014) Segundo Robbins, o Comportamento Organizacional é um campo de estudos que utiliza seus conhecimentos para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Este campo do conhecimento estuda três determinantes do comportamento na organização. Quais são elas?

A) Indivíduos, liderança e a estrutura organizacional.

B) Função dos executivos, função dos grupos e a estrutura organizacional.

C) Indivíduos, grupos e a estrutura organizacional.

D) Indivíduos, a função dos executivos e políticas organizacionais.

48. (IBFC – EBSERH – PEDAGOGO - 2013) O Comportamento que visa trazer maior entendimento sobre as lacunas empresariais para o desenvolvimento contínuo e assertivo de soluções, com o intuito de reter talentos e promover engajamento na gestão de pessoas, trata-se de um:

A) Comportamento organizacional.

B) Comportamento individual.

C) Comportamento de gestores.

D) Comportamento de equipe.

49. (COVEST – UFPE – PEDAGOGO - 2011) Comportamento organizacional é:

A) um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento de uma organização.

B) um campo de estudo que investiga o impacto que os profissionais de recursos humanos e o Departamento Pessoal têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento de uma organização.

C) um campo de pesquisa que determina o impacto que indivíduos e suas competências de trabalho têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento do próprio indivíduo.

D) um campo de estudo que prioriza o trabalho que indivíduos e suas equipes têm sobre o processo de profissionalização nas organizações.

E) um campo de pesquisa experimental que investiga o impacto que o comportamento dos indivíduos, tem dentro das organizações para melhorar a imagem da empresa.

50. (FGV – SEFAZ-RJ – FISCAL DE RENDAS - 2009) Com relação ao comportamento organizacional, analise as afirmativas a seguir:

I. O comportamento organizacional fundamenta-se no estudo dos indivíduos.

II. O comportamento organizacional fundamenta-se no estudo dos grupos formais.

III. O comportamento organizacional fundamenta-se no estudo da estrutura 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 III estiverem corretas.

E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

51. (FCC – TRT 24º REGIÃO – ANALISTA – 2011) Na competência interpessoal grupal, são fatores trabalhados:

a) a busca do autoconhecimento e conscientização, as habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber feedback.

b) as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de interrelação, de afetividade e intimidade.

c) as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas.

d) as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como questões sobre poder, autoridade, controle e influência social.

e) a interdependência de subsistemas e o trabalho em equipe, para o desempenho organizacional como um todo.

52. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2009) Competência interpessoal é a habilidade de

a) utilizar o poder do conhecimento para fazer as pessoas se comportarem de acordo com os seus objetivos.

b) separar claramente os aspectos emocionais dos aspectos técnicos nos conflitos interpessoais, procurando neutralizar os primeiros e ressaltar os segundos.

c) resolver os conflitos de percepção interpessoais utilizando técnicas de brainstorming.

d) envolver todos no processo de decisão por meio de processos de gestão participativa.

e) desenvolver acurada percepção da situação, de suas variáveis relevantes e suas respectivas inter-relações.

53. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2009) É um requisito essencial da competência interpessoal nas organizações:

a) o desenvolvimento da autopercepção como base da percepção das situações interpessoais.

b) o conhecimento aprofundado das teorias sobre o comportamento humano em organizações.

c) uma longa experiência na área de RH em situações de atendimento direto com os funcionários.

d) formação completa em curso de gestão de pessoas e de gestão de competências.

e) longa experiência em gestão de RH e em avaliação de desempenho em organizações

Gabarito

1. E
2. E
3. E
4. E
5. E
6. E
7. E
8. C
9. E
10. C
11. E
12. E
13. C
14. E
15. E
16. E
17. E
18. E
19. C
20. C
21. E
22. E
23. C
24. C
25. C
26. E
27. E
28. C
29. E
30. C
31. E
32. E
33. E
34. E
35. C
36. E
37. E
38. E
39. C
40. C
41. E
42. E
43. D
44. D
45. B
46. D
47. C
48. A
49. A
50. E
51. D
52. E
53. A

Bibliografia

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

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (3º ed.). Barueri: Manole.

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

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

Moscovici, F. (abr/jun de 1981). Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. *Revista de Administração de Empresas*, 17-25.

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

Ribas, A., & Salim, C. (2013). *Gestão de Pessoas para Concursos.* Brasília: Alumnus.

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

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

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

rodrigorenno99@hotmail.com

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

http://twitter.com/rrenno99

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

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1.

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

2.

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

3.

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

4.

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

5.

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

6.

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

7.

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

8.

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

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