

## **Aula 00**

*TCE-PA (Auditor de Controle Externo -  
Gestão de Pessoas) Passo Estratégico  
de Conhecimentos Específicos*

Autor:  
**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

12 de Abril de 2024

# GESTÃO DE PESSOAS

## GESTÃO DE CONFLITOS

### Sumário

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico? .....	2
Análise Estatística.....	4
Importância do Assunto Gestão de Pessoas .....	5
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	6
Aposta estratégica .....	11
Questões estratégicas.....	13
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	20
Perguntas .....	20
Perguntas com respostas.....	21
Importância do Assunto Gestão de Conflitos .....	25
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	26
Aposta estratégica .....	29
Questões estratégicas.....	30
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	34
Perguntas - Gestão de Conflitos.....	34
Perguntas com respostas - Gestão de Conflitos.....	34
Conclusão.....	37
Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Pessoas.....	38
Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Conflitos .....	41



Gabarito – Gestão de Pessoas .....	43
Gabarito - Gestão de Conflitos.....	44

## APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma



didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

## Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](#)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância.

Neste ponto, vale ressaltar que o percentual atribuído a cada assunto se refere à sua incidência em relação à disciplina Administração como um todo e, por isso, a soma dos percentuais não atinge 100%.

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Gestão de Pessoas	5,4%
Gestão de Desempenho	4,4%
Liderança	4,4%
Motivação	4,1%
Processo Decisório	3,5%
Recrutamento e Seleção	3,2%
Grupos e Equipes de Trabalho	3,2%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	1,7%
Gestão do Conhecimento	1,7%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	1,4%
Gestão por Competências	1,4%
Mudança Organizacional	1,1%
Gestão de Conflitos	0,9%



## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE PESSOAS

O assunto **Gestão de Pessoas** possui um grau de incidência de **5,4%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 2,9%	Média
De 3,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

É preciso destacar que, quando o assunto da aula de hoje é cobrado em provas para cargos dedicados à gestão de pessoas, tanto a incidência quanto a dificuldade das questões se elevam. Para outros cargos, como os administrativos não vinculados à gestão de pessoas, a incidência e o grau de dificuldade podem ser considerados de nível **MÉDIO**.

Por fim, vale ressaltar que os tópicos do assunto **Gestão de Pessoas** são muito permeáveis, o que faz com que boa parte das questões aborde mais de um tema. Sendo assim, em nossa avaliação, mostrou-se pouco relevante uma análise estatística segmentada, como ocorre em assuntos que se dividem em tópicos mais estanques.



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

- Lembre-se que as atribuições da área de **Gestão de Pessoas** dependem da política, da visão e das diretrizes da empresa, mas o foco deve ser sempre:
  - A **eficácia organizacional** por meio das pessoas
  - Realização dos **objetivos pessoais e organizacionais**
  
- Para Chiavenato, os **objetivos da Gestão de Pessoas** são:
  - Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
  - Proporcionar competitividade à organização;
  - Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
  - Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
  - Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
  - Administrar e impulsionar a mudança;
  - Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.
  
- Fique atento ao fato de a **Gestão de Pessoas** se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.
  
- Saiba diferenciar o foco da **Gestão de Pessoas** em cada **nível organizacional**:
  - **Nível Estratégico/Institucional** – a gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas. Busca-se gerir as pessoas de forma que elas possam contribuir para o sucesso organizacional.
  - **Nível Tático/Gerencial** – neste nível, busca-se compreender a estratégia organizacional para sua aplicação nas diversas áreas da organização. Existência das atividades inerentes a um departamento de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, seleção, treinamento, etc.
  - **Nível Operacional** – toda a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a funções típicas de departamentos de pessoal, como folha de pagamento, contratos de trabalho, são realizadas no nível operacional.
  
- Saiba relacionar os **6 processos típicos da Gestão de Pessoas** (segundo Chiavenato) com as respectivas atividades:
  - **Agregar Pessoas**: inclui recrutamento e seleção.



- **Aplicar Pessoas:** inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- **Recompensar Pessoas:** inclui o estabelecimento de remuneração e dos benefícios
- **Desenvolver Pessoas:** inclui o treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras.
- **Manter Pessoas:** inclui a gestão da cultura e do clima organizacional.
- **Monitorar pessoas:** inclui o acompanhamento das atividades e dos resultados obtidos pelas pessoas na organização.

➤ Familiarize-se também com a divisão dos processos de **Gestão de Pessoas** conforme Dutra:

Processo	Conceito	Práticas Relacionadas
Movimentação	Ocorrem os movimentos físicos das pessoas na empresa ou no mercado de trabalho.	Captação, recrutamento e seleção, transferências, promoções, expatriação, recolocação, desligamentos.
Desenvolvimento	Promover condições para o desenvolvimento empresarial e individual.	Capacitação, carreira, gestão do desempenho.
Valorização	Cria parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas.	Remuneração, premiação, serviços e facilidades.

- Saiba que, apesar de não haver consenso quanto aos **modelos de gestão de pessoas**, a classificação em **instrumental, político e estratégico** é muito utilizada.
- Entenda como as principais **escolas administrativas** enxergavam as pessoas das organizações:
  - Administração Científica – de acordo com Taylor, **o homem era apenas parte de uma máquina maior, a organização**. Na sua concepção, o aumento da eficiência produtiva viria do controle dos tempos e movimentos relacionados ao trabalho, através de uma abordagem científica.
  - Teoria Clássica – de acordo com Fayol, o homem ainda era uma **engrenagem de uma máquina maior, a organização**. Sua mudança, em relação à administração científica, é a crença na ideia de que o aumento da eficiência virá através do trabalho dividido de forma adequada, da especialização da mão de obra e da hierarquia (apenas 1 chefe).
  - Teoria Burocrática – na visão burocrática de Webber, **as pessoas são apenas instrumentos da organização**. Os objetivos organizacionais seriam alcançados quando as pessoas estivessem organizadas de forma estável, com foco nas regras e normas. Usa a meritocracia como forma de reconhecimento.
  - Abordagem Humanista – essa abordagem foi uma revolução na forma de enxergar a importância das pessoas dentro de uma organização. Aqui o **ser humano é a base para o funcionamento e sucesso da organização**, através da sua plena **satisfação**.





- Abordagem Comportamental – nesse tipo de abordagem as **pessoas passam a ser reconhecidas como humanos**, que possuem suas **necessidades, desejos, que interagem** etc. A partir do seu advento que são criadas as teorias de **motivação, liderança, grupos, conflitos**, entre outras.
  - Abordagem Sistêmica – é uma abordagem que continua a enxergar o **indivíduo como humano**, porém seu foco deixa de estar no interior do indivíduo, sua satisfação, e passa a dar importância à sua **interação com os demais**, que irá o meio no qual as atividades serão desenvolvidas/desempenhadas.
  - Abordagem contingencial – nesse tipo de abordagem o **ser humano precisa estar pronto para as mudanças que venham a ocorrer no ambiente**, sendo **adaptável** à realidade ao qual é submetido.
- Saiba correlacionar cada uma das **3 eras industriais** recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos:
- **Industrialização Clássica:**
    - estrutura organizacional hierarquizada e centralizada
    - estabilidade do ambiente organizacional
    - Época em que foram criados os Departamentos de Pessoal
    - Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais
    - Busca da **eficiência**
  - **Industrialização neoclássica:**
    - Expansão da globalização
    - Utilização da estrutura matricial (aumento da complexidade no ambiente organizacional)
    - Surgimento do Departamento de Recursos Humanos (o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização para que atinja seus objetivos)
    - Perspectiva de Recursos Humanos
    - Busca da **eficácia**
  - **Era da Informação:**
    - Surgimento da internet e uso massivo da tecnologia da informação
    - Aumento da complexidade organizacional demandando mudanças cada vez mais rápidas
    - Desenho orgânico das instituições, com maior flexibilidade estrutural
    - As pessoas são tidas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização.
    - Os gerentes de linha passam a gerir estrategicamente o seu capital humano
    - Busca da **efetividade**



- Lembre-se ainda da **evolução dos modelos de administração pessoal** segundo Fischer:
  - **Departamento Pessoal:** período que apresenta o menor nível de humanização no tratamento dos funcionários. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas. O DP tratava as pessoas com impessoalidade e distanciamento, pois os funcionários eram apenas componentes da organização.
  - **Gestão do Comportamento Humano:** nessa fase a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ter importância, sem ignorar as tarefas, custos e resultados. Nesse período, foram incorporados conceitos de psicologia no setor.
  - **Gestão Estratégica de Pessoas:** dá importância à capacidade de os funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais
  - **Gestão de Pessoas por Competências:** as competências organizacionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento das competências das pessoas que a compõem. As pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica
  
- Conheça os postulados da **Teoria do Equilíbrio Organizacional:**
  - Uma **organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados** de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
  - Cada participante e cada grupo de participantes **recebe estímulos** (incentivos, recompensas) **em troca dos quais faz contribuições** à organização;
  - Todo o participante **manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições** que lhe são exigidas;
  - As **contribuições** trazidas pelos vários grupos de participantes **constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta** dos estímulos que oferece aos participantes;
  - A **organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação** para induzirem os participantes à prestação de contribuições.
  
- Um pouco de bom senso pode ser suficiente para resolver questões sobre o tópico **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**, mas, por via das dúvidas, lembre-se que qualquer **programa de QVT deve estruturar o ambiente de trabalho para potencializar o bem-estar e remover os problemas geradores de mal-estar.**

Além disso, saiba que um **programa de QVT** deve se ancorar em cinco fatores interdependentes:

- **Condições de trabalho** - Mensura a percepção acerca das condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos), suporte (apoio técnico).
- **Organização do trabalho** - Mensura as variáveis relacionadas a tempo (prazo e pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), característica das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição de normas.
- **Relações socioprofissionais de trabalho** - Verifica interações socioprofissionais entre os pares (ajuda, harmonia, confiança), com a chefia (diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição



e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão), clima organizacional e conflitos.

- **Reconhecimento e crescimento profissional** - Mensura variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento).
- **Elo trabalho-vida pessoal** - Expressa as percepções do trabalhador sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem estar, zelo, tempo gasto no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias que este faz com sua vida social (casa, família, amigos).

➤ Por fim, note que as questões sobre **Administração de Pessoas no Setor Público** costumam ser bastante interpretativas.

Nesse contexto, o importante é ter em mente que **a gestão de pessoas no setor público tende a seguir o mesmo caminho que a própria gestão pública tem seguido**, no sentido de focar em **resultados quantitativos e qualitativos** na prestação de serviços públicos.

Além disso, saiba que boa parte das **modernas práticas de gestão de pessoas no setor privado** também são **compatíveis com o serviço público**, ressalvadas algumas peculiaridades, como a necessidade de o recrutamento e seleção observar o concurso público e a pouca flexibilidade no que tange à política de remuneração, que deve ser estabelecida em lei.



## APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.

Dentro do assunto **Gestão de Pessoas**, o ponto mais explorado são os **modelos de gestão de pessoas**, especialmente a **gestão estratégica de pessoas**. Assim:

- Contextualize a evolução dos **modelos de gestão de pessoas**, sabendo que o **fator humano** evoluiu de uma fase em que as pessoas eram consideradas um **mero estoque** da organização para uma fase em que os **anseios profissionais e pessoais dos colaboradores são levados em consideração** quando da formulação da política de gestão de pessoas de uma instituição.
- Aprofunde-se no estudo das características **modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico**, que podem ser assim sintetizados:
  - O **modelo instrumental** concebe a gestão de pessoas como uma questão **técnica**, sustentada na **racionalidade** de meios e fins, com ênfase no **resultado**. Para esse modelo, o **conflito é disfuncional e deve ser evitado**.
  - O **modelo político**, por sua vez, entende que os **conflitos são fundamentais** nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na **solução negociada de conflitos** por meio, dentre outros, da definição de **políticas e práticas negociáveis e contingenciais**.
  - O modelo **estratégico** busca o **equilíbrio entre pessoas e organizações**. A ênfase é no **alinhamento das práticas e funções** da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, a **todos os processos organizacionais** e aos **objetivos estratégicos** da organização.



A despeito da existência de mais de uma classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas, um **ponto comum** a todas é o entendimento da **gestão estratégica de pessoas** deriva da necessidade de **alinhar objetivos organizacionais e individuais** por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.

<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



ESCLARECENDO!



<b>Gestão de Pessoas Tradicional</b>	<b>Gestão de Pessoas Moderna</b>
Operacional e Burocrático	Estratégico
Policimento e Controle	Parceria e Compromisso
Curto prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e introvertido	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	Foco nos resultados e nos fins
Padronização e rotinização	Estímulo ao envolvimento e ao desenvolvimento



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



### 1. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal/Mesa Diretora/Ouvidoria - 2018)

Um funcionário de uma organização pública apresenta bom desempenho, mas não demonstra satisfação nem é engajado com trabalho. Quando perguntado sobre por que não procura outra oportunidade de emprego, mais satisfatória, o funcionário respondeu: “Estou aqui há muito tempo e meu salário é muito bom. Dificilmente encontraria uma oportunidade igual em outra empresa. Como preciso do salário, faço bem o meu trabalho”.

O comprometimento do funcionário com a organização é do tipo:

- a) normativo;
- b) material;
- c) coercitivo;
- d) atitudinal;
- e) instrumental.

#### Comentários

Bastos (1993) aduz que o comprometimento organizacional pode se dar por meio de 5 abordagens distintas:

- **Afetivo:** o indivíduo mantém um vínculo sentimental, emocional e de lealdade com a empresa em que atua. Os colaboradores sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização e seus objetivos estão aliados com os da empresa.
- **Calculativo ou instrumental:** o indivíduo dá importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou entende que os custos de um desligamento seriam maiores do que sua permanência. A questão financeira é um fator determinante que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo. É



geralmente relacionado a colaboradores com pouca qualificação profissional, e que precisam permanecer na empresa por necessidade.

- **Sociológico:** é decorrente de uma relação de autoridade e de subordinação. Normalmente ocorre com indivíduos com pouca qualificação e conhecimentos sobre de seus direitos, que aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural.
- **Normativo:** Os indivíduos permanecem em determinada organização em razão de pressões normativas de comportamento, porque se sentem obrigados a estar dentro dela. Seja por se sentirem em “débito” com a organização ou para retribuir algum favor recebido.
- **Comportamental:** Os indivíduos se comprometem com a organização em decorrência de sentimentos de autorresponsabilidade. Nessa situação, as pessoas se comprometem a partir de suas próprias ações, em um mecanismo de auto-reforço, no qual cada comportamento gera comportamentos futuros análogos, na tentativa de manter a consistência.

**Gabarito: E**

---

## 2. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal/Gestão de Pessoas/Desenvolvimento de Pessoas - 2018)

O modelo tradicional de desenho de cargos deriva das propostas da administração científica de Taylor e outros autores do início do século XX. Ao longo do tempo, a aplicação do desenho clássico mostrou que ele tem uma série de limitações, pois provoca monotonia, desmotivação e outros efeitos indesejáveis.

No entanto, ele ainda é utilizado em muitas organizações, pois tem como uma das vantagens esperadas:

- a) cargos simples dispensam a contratação de mão de obra extra;
- b) a padronização facilita o treinamento e estimula a variedade de habilidades;
- c) cargos simples requerem pessoas com poucas habilidades e salários baixos;
- d) a divisão do trabalho facilita a socialização;
- e) a divisão do trabalho favorece a formação de unidades naturais de trabalho.

### Comentários

Segundo Chiavenato (Gestão de Pessoas, 2014, p. 178-180), *o desenho clássico funciona sob a abordagem de sistema fechado: excluem-se outras variáveis no sistema, para que as restantes funcionem em uma relação determinística de causa e efeito. É a teoria da máquina: a organização e as pessoas são coisas que funcionam em uma lógica simples e mecânica. O trabalhador e o cargo recebem o mesmo tratamento das máquinas.*

*O desenho clássico foi projetado para alcançar as seguintes vantagens:*

- **Redução de custos:** operários com qualificações mínimas e salários menores, para facilitar a seleção e reduzir os custos de treinamento.



- **Padronização das atividades:** a homogeneização das tarefas facilita a supervisão e o controle, permitindo amplitude administrativa maior, com grande número de subordinados para cada supervisor.
- **Apoio à tecnologia:** a aplicação do princípio da linha de montagem era a maneira de obter o melhor rendimento da tecnologia da época.

Na realidade, o desenho clássico trouxe desvantagens e limitações:

- **Cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos:** daí a apatia, a fadiga psicológica, o desinteresse e a perda do significado do trabalho. Em casos mais graves, trazem efeitos negativos como ressentimento, abaixamento do moral e resistência ativa dos operários. Esses efeitos negativos provocam rotatividade de pessoal, absenteísmo e precária dedicação das pessoas. São efeitos que pesam muito na pretendida redução de custos, chegando mesmo a ultrapassá-la em alguns casos. Além do mais, o desenho clássico utiliza apenas as habilidades manuais e físicas das pessoas, desprezando o seu maior tesouro: a inteligência.
- **Desmotivação pelo trabalho:** pela falta de motivação intrínseca, as pessoas se concentram nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação, o descontentamento e a frustração com a tarefa.
- **Trabalho individualizado e isolado:** o trabalho é realizado em uma situação de confinamento social do ocupante. Mesmo trabalhando com outras pessoas na linha de montagem, cada operário tem sua tarefa específica e nenhum contato interpessoal ou social com os colegas. A interdependência é da tarefa e não dos contatos pessoais. As pessoas estão fisicamente juntas, mas socialmente distantes.
- **Monopólio da chefia:** a relação de trabalho de cada trabalhador é diádica: cada ocupante relaciona-se apenas com seu superior. Este monopoliza os contatos do trabalhador com o restante da organização. Tudo passa por ele e nada ocorre sem a sua anuência. A programação e o fluxo sequencial do trabalho são da responsabilidade do gerente. O operário apenas executa e não pensa. Nesse modelo, o trabalhador não está interessado nem é capaz de exercer autodireção e autocontrole. Daí a organização ter de controlar, fiscalizar e monitorar o seu comportamento.

O autor propõe o seguinte quadro:

Vantagens esperadas	Resultados obtidos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cargos simples requerem pouco treinamento e facilitam a seleção</li><li>• Cargos simples requerem pessoas com poucas habilidades e salários baixos</li><li>• Cargos simples permitem troca rápida e fácil de ocupantes</li><li>• Em razão da mecanização, o ocupante não fica fisicamente cansado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A economia no custo da seleção e do treinamento pode não existir por causa da rotatividade de pessoal</li><li>• Elevados absenteísmos e rotatividade requerem trabalhadores extras, o que eleva os custos da produção</li><li>• Em razão da monotonia do trabalho em linha, a produtividade cai, exigindo incentivos salariais elevados</li></ul>





<ul style="list-style-type: none"><li>• A padronização facilita o controle e permite a supervisão mais ampla, com muitos subordinados</li><li>• A padronização e a mecanização facilitam a previsibilidade da produção</li><li>• A administração tem controle absoluto sobre os trabalhadores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A monotonia do trabalho traz alienação e falta de compromisso, o que provoca problemas de produtividade e qualidade</li><li>• A rotatividade e o absenteísmo elevam os custos de recrutamento e seleção, além de elevar os custos da produção</li><li>• A supervisão aumenta a distância entre o trabalho e a administração</li></ul>
---	---

**Gabarito: C**

**3. (FGV / ALEMA - Técnico de Gestão Administrativa/Administrador - 2013)**

Dentre os fatores que contribuíram para a evolução da administração de Recursos Humanos, assinale V para o item correto e F para o incorreto.

( ) Econômicas, tecnológicas e sociais

( ) Culturais, legais e políticas

( ) Demográficas, ecológicas e estruturais

Os itens são, respectivamente,

a) V, V e V.

b) V, V e F.

c) F, F e V.

d) V, F e V.

e) F, V e F.

**Comentários**

O processo evolutivo dos recursos humanos das organizações passou por fases distintas, a saber:

- a) Fase **Contábil**: os custos em primeiro lugar. Nessa fase estão presentes fatores econômicos.
- b) Fase **Legal**: estrito cumprimento da legislação. Nessa fase estão presentes fatores legais.
- c) Fase **Tecnicista**: burocracia como sinônimo de praticidade. Nessa fase estão presentes fatores tecnológicos e sociais.
- d) Fase **Administrativa**: o sindicalismo como via de proteção. Nessa fase estão presentes fatores políticos, culturais e sociais.



- e) Fase **Estratégica**: planejamento como diferencial. Nessa fase estão presentes estruturais.

**Gabarito: B**

---

#### 4. (FGV / TCE BA - Agente Público - 2014)

Chiavenato (1999) destaca seis processos básicos da Gestão de Pessoas: os Processos de Agregar Pessoas (que são os processos de incluir novas pessoas), os Processos de Aplicar Pessoas (que são os processos que modelam as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho), os Processos de Recompensar Pessoas (que motivam e incentivam as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais), os Processos de Desenvolver Pessoas (usados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas), os Processos de Manter Pessoas e os Processos de Monitorar Pessoas (usados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados).

O Treinamento e os Sistemas de Informações gerenciais fazem parte respectivamente dos processos de

- a) agregar pessoas e monitorar pessoas.
- b) recompensar pessoas e desenvolver pessoas.
- c) desenvolver pessoas e monitorar pessoas.
- d) aplicar pessoas e desenvolver pessoas.
- e) recompensar pessoas e monitorar pessoas.

#### Comentários

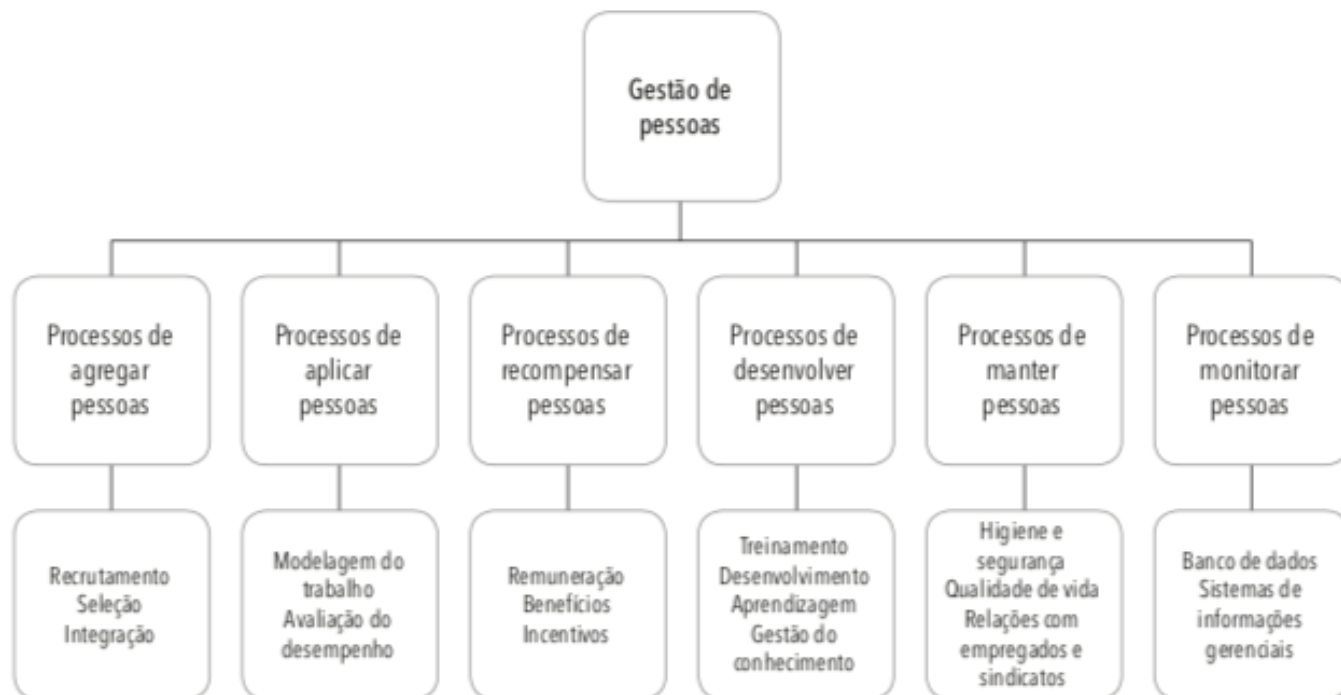
De acordo com Chiavenato (Gestão de Pessoas, 2014, p. 13-14), a GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de GP são os seguintes:

1. **Processos de agregar pessoas**: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. **Processos de aplicar pessoas**: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. **Processos de recompensar pessoas**: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
4. **Processos de desenvolver pessoas**: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. **Processos de manter pessoas**: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.



6. **Processos de monitorar pessoas:** utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

O autor propõe o seguinte esquema:



Gabarito: C

5. (FGV / OSASCO - Analista/Recursos Humanos - 2014)

Uma grande empresa, de cultura hierarquizada e tradicional, acaba de admitir um grupo de dez *trainees*, todos jovens recém saídos da universidade, de diferentes cursos de graduação e vindos de diferentes regiões do país. A empresa preza pela manutenção de sua cultura e existe a preocupação, por parte da cúpula, de que os novos empregados possam ter valores que dificultem sua integração na organização. Para facilitar a socialização dos novos empregados, a empresa pode adotar os seguintes métodos:

- a) programa de treinamento de integração; tutoria;
- b) tutoria; processo seletivo;
- c) programa de treinamento de integração; processo seletivo;
- d) grupo de trabalho; desenvolvimento organizacional;
- e) grupo de trabalho; formação de gestores.

Comentários



Para Chiavenato (Gestão de Pessoas, 2014, p. 190-192), a socialização é uma prática por meio da qual se transfere valores, crenças e princípios aos novos membros de uma organização na ocasião de seu ingresso. Nesse momento, são revelados os elementos da cultura e os padrões de comportamento valorizados pela organização para que os novos membros se ajustem a eles. Para o autor, a socialização acontece por meio de cinco métodos:

- **Processo seletivo**: a socialização tem início já nas entrevistas de seleção, por meio das quais o candidato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração existente, etc.
- **Conteúdo do cargo**: o novo colaborador deve receber tarefas relativamente desafiadoras e capazes de lhe proporcionar sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras.
- **Supervisor como tutor**: o novo colaborador pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos funcionários, o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. O supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização.
- **Equipe de trabalho**: a equipe pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colaboradores. A integração do novo membro deve ser atribuída a uma equipe de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro.
- **Programa de integração**: é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado a novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura organizacional (as unidades ou os departamentos existentes), os produtos e serviços, a missão e a visão da organização e os objetivos organizacionais.

**Gabarito: A**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

*A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.*

*São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.*

*O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)*

*Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.*

*Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.*

*É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?*

*Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!*

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

- 1. Quais os objetivos da Gestão de Pessoas nas organizações?**
- 2. Explique como as principais escolas administrativas enxergam a figura das pessoas na organização**
- 3. Cite os 6 processos típicos da gestão de pessoas e exemplifique as práticas com eles relacionadas.**
- 4. Caracterize os modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico.**
- 5. Qual a principal característica da gestão estratégica de pessoas?**
- 6. Correlacione cada uma das 3 eras industriais recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos.**
- 7. Que escopos são trazidos para a função de gestão de pessoas quando geridas por equipes?**
- 8. Como se dá a evolução dos modelos de administração pessoal segundo Fischer?**
- 9. Quais são os três níveis de estrutura organizacional nos quais os funcionários são enquadrados?**
- 10. O que é a Teoria do Equilíbrio Organizacional?**



## Perguntas com respostas

### 1. Quais os objetivos da Gestão de Pessoas nas organizações?

Para Chiavenato, os **objetivos** da **Gestão de Pessoas** são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

### 2. Explique como as principais escolas administrativas enxergam a figura das pessoas na organização

Para a Administração Científica e a Teoria Clássica, o homem era uma engrenagem de uma máquina maior, a organização.

Para a Teoria Burocrática, as pessoas são apenas instrumentos da organização.

Segundo a Abordagem Humanista, o ser humano é a base para o funcionamento e sucesso da organização, através da sua plena satisfação.

Na Abordagem comportamental, as pessoas passam a ser reconhecidas como humanos, que possuem suas necessidades, desejos, que interagem etc.

A Abordagem Sistêmica continua a enxergar o indivíduo como humano, porém seu foco deixa de estar no interior do indivíduo, sua satisfação, e passa a dar importância à sua interação com os demais, que irá o meio no qual as atividades serão desenvolvidas/desempenhadas.

Já para a Abordagem Contingencial o ser humano precisa estar pronto para as mudanças que venham a ocorrer no ambiente, sendo adaptável à realidade ao qual é submetido.

### 3. Cite os 6 processos típicos da gestão de pessoas e exemplifique as práticas com eles relacionadas.

Os 6 processos típicos da gestão de pessoas são:

- **Agregar Pessoas:** inclui recrutamento e seleção.
- **Aplicar Pessoas:** inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- **Recompensar Pessoas:** inclui o estabelecimento de remuneração e dos benefícios
- **Desenvolver Pessoas:** inclui o treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras.
- **Manter Pessoas:** inclui a gestão da cultura e do clima organizacional.



- **Monitorar pessoas:** inclui o acompanhamento das atividades e dos resultados obtidos pelas pessoas na organização.

#### 4. Caracterize os modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico.

A características dos **modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico** podem ser assim sintetizadas:

- O **modelo instrumental** concebe a gestão de pessoas como uma questão **técnica**, sustentada na **racionalidade** de meios e fins, com ênfase no **resultado**. Para esse modelo, o **conflito é disfuncional e deve ser evitado**.
- O **modelo político**, por sua vez, entende que os **conflitos são fundamentais** nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na **solução negociada de conflitos** por meio, dentre outros, da definição de **políticas e práticas negociáveis e contingenciais**.
- O modelo **estratégico** busca o **equilíbrio entre pessoas e organizações**. A ênfase é no **alinhamento das práticas e funções** da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, a **todos os processos organizacionais** e aos **objetivos estratégicos** da organização.

#### 5. Qual a principal característica da gestão estratégica de pessoas?

O modelo de **gestão estratégica de pessoas** busca o **equilíbrio** entre pessoas e organizações, **alinhando as práticas e funções da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização**.

#### 6. Correlacione cada uma das 3 eras industriais recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos.

Podemos assim sintetizar a relação entre as eras industriais e gestão de pessoas

- **Industrialização Clássica:**
  - Estrutura organizacional hierarquizada e centralizada
  - Estabilidade do ambiente organizacional
  - Época em que foram criados os Departamentos de Pessoal
  - Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais
  - Busca da eficiência
- **Industrialização Neoclássica:**
  - Expansão da globalização
  - Utilização da estrutura matricial (aumento da complexidade no ambiente organizacional)
  - Surgimento do Departamento de Recursos Humanos (o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização para que atinja seus objetivos)
  - Perspectiva de Recursos Humanos
  - Busca da eficácia



- **Era da Informação:**

- Surgimento da internet e uso massivo da tecnologia da informação
- Aumento da complexidade organizacional demandando mudanças cada vez mais rápidas
- Desenho orgânico das instituições, com maior flexibilidade estrutural
- As pessoas são tidas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização.
- Os gerentes de linha passam a gerir estrategicamente o seu capital humano
- Busca da efetividade

### 7. Que escopos são trazidos para a função de gestão de pessoas quando geridas por equipes?

Segundo Chiavenato, a gestão de pessoas geridas por equipes traz consigo quatro novos papéis:

- Administração de estratégias de recursos humanos
- Administração da infraestrutura da empresa
- Administração da contribuição dos funcionários
- Administração da transformação e da mudança

### 8. Como se dá a evolução dos modelos de administração pessoal segundo Fischer?

Segundo Fischer, a evolução dos modelos de administração dos recursos humanos se deu da seguinte forma:

- Departamento Pessoal: período que apresenta o menor nível de humanização no tratamento dos funcionários. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas. O DP tratava as pessoas com impessoalidade e distanciamento, pois os funcionários eram apenas componentes da organização.
- Gestão do Comportamento Humano: nessa fase a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ter importância, sem ignorar as tarefas, custos e resultados. Nesse período, foram incorporados conceitos de psicologia no setor.
- Gestão Estratégica de Pessoas: Dá importância à capacidade de os funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais
- Gestão de pessoas articulado por competências: As competências organizacionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento das competências das pessoas que a compõem. As pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica

### 9. Quais são os três níveis de estrutura organizacional nos quais os funcionários são enquadrados?

No nível estratégico/institucional, a gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas. Busca-se gerir as pessoas de forma que elas possam contribuir para o sucesso organizacional.





No nível tático/gerencial, busca-se compreender a estratégia organizacional para sua aplicação nas diversas áreas da organização. Existência das atividades inerentes a um departamento de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, seleção, treinamento, etc.

No nível operacional encontra-se toda a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a funções típicas de departamentos de pessoal, como folha de pagamento, contratos de trabalho, são realizadas no nível operacional.

## 10. O que é a Teoria do Equilíbrio Organizacional?

A teoria do equilíbrio organizacional se ampara nos seguintes postulados:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe estímulos (incentivos, recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos estímulos que oferece aos participantes;

A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições.



## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE CONFLITOS

O assunto **Gestão de Conflitos** possui um grau de incidência de **1,4%** nas questões analisadas, tendo importância **MÉDIA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Vale ressaltar que a quantidade e o estilo das questões sobre **Gestão de Conflitos** não nos permitiu realizar uma segmentação estatisticamente relevante do assunto.



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERCAM DESTAQUE

A maioria das questões sobre **Gestão de Conflitos** pode ser resolvida com uma boa dose de interpretação e bom-senso. Entretanto, há questões que cobram alguns conceitos inerentes os temas conflitos e negociação, dentre os quais destacamos os pontos a seguir:

- Lembre-se que, de acordo com Chiavenato, as **condições antecedentes dos conflitos** são:
  - **Ambiguidade de papel:** trata-se de expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, o que pode fazer com que as pessoas tenham a impressão de que estão trabalhando com propósitos incompatíveis.
  - **Objetivos concorrentes:** a especialização leva as equipes a realizar tarefas diferentes, com objetivos também diferentes. Essa diferenciação, no entanto, pode fazer com que algumas ações tomadas pelos diferentes grupos se afigurem antagônicas ou incompatíveis.
  - **Recursos compartilhados:** os recursos organizacionais são limitados e escassos, de modo que a alocação desses recursos pode gerar conflitos a partir de uma percepção de objetivos e interesses incongruentes.
  - **Interdependência de atividades:** a existência de grupos que dependem uns dos outros pode auxiliar ou prejudicar os respectivos trabalhos e objetivos. No segundo caso, aumenta-se a probabilidade de conflitos.
- Segundo Robbins, os **tipos de conflitos** mais comuns são:
  - **Conflitos de tarefa:** seriam aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.
  - **Conflitos de relacionamento:** trata-se dos conflitos ligados aos relacionamentos interpessoais.
  - **Conflitos de processo:** têm relação com a maneira como o trabalho é executado.
- E ainda segundo Robbins, **os conflitos podem ser classificados sob as seguintes perspectivas:**
  - **Visão tradicional:** essa visão, predominante na década de 30, parte do princípio de que todo conflito é ruim. O conflito é visto como contraproducente, devendo ser evitado a qualquer custo.
  - **Visão das relações humanas:** predominante entre as décadas de 40 e 70, admite a existência de conflitos como parte das relações humanas, natural em qualquer grupo. Não são classificados como necessariamente negativos, podendo gerar resultados positivos, de forma que é mais importante resolver produtivamente os conflitos que surgem, adotando uma **visão de resolução de conflitos**.



- **Visão interacionista:** mais recente, vê o conflito como essencial para o processo administrativo, sendo uma força capaz de impulsionar a criatividade e inovação, e, portanto, positivo para desempenho organizacional. Apesar de encorajar o conflito, essa perspectiva também leva em consideração que nem todos os conflitos são bons, diferenciando conflitos funcionais (colaboram com o crescimento do grupo) e disfuncionais (atrapalham o desempenho do grupo), relativizando a sua importância de acordo com a situação.
- Quanto aos **estilos de administração de conflitos**, temos cinco métodos:
- **Competição:** trata-se de uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder, no intuito de satisfazer seus próprios interesses.
  - **Acomodação:** é uma situação oposta à competição: é uma atitude inassertiva e cooperativa. Trata-se de renunciar aos seus próprios interesses.
  - **Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa. Não se trata de satisfazer os interesses nem de um nem de outro. O indivíduo coloca-se à margem do conflito.
  - **Acordo:** trata-se de uma posição intermediária entre assertividade e cooperação. Procura-se soluções mutuamente aceitáveis.
  - **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa. Busca-se encontrar uma solução que satisfaça os interesses das duas partes.
- Na resolução de conflitos, temos três configurações de **negociação**:
- As negociações do tipo **ganha-ganha** são aquelas em que as partes reconhecem o direito ou as necessidades da parte adversa. É constituída por trocas recíprocas e eficazes, favorecendo a satisfação das partes envolvidas, ainda que não exista a possibilidade das duas partes ganharem de forma idêntica numa negociação, ou seja, ambas conseguirem tudo o que querem. Uma das partes está fadada a conseguir mais e a outra menos, mesmo se as duas estiverem satisfeitas com o resultado.
  - A negociação do tipo **ganha-perde** implica no pensamento de que se uma parte ganha, a outra tem que perder. Assim, o resultado tende a ser o sentimento de que apenas um lado obteve ganhos reais e, conseqüentemente, sentirá satisfação pelo trabalho executado.
  - A negociação **perde-perde** é aquela em que todos os lados que negociam buscam a vitória acima de tudo. É marcada por objetivos díspares e inflexibilidade. Com isso, o resultado é que nenhuma das partes se sentem satisfeitas.
- Por fim, é importante saber diferenciar as **negociações distributiva e integrativa**:
- Na **negociação distributiva** as partes manifestam interesses opostos em relação ao objeto da negociação. A negociação é dita distributiva porque haverá a distribuição do objeto das negociações entre as partes, de modo que, em sendo maior a fração de um, menor será a fração do outro. Além disso, nesse tipo de negociação cada uma das partes tenta levar o



máximo de vantagem na distribuição do objeto, pois, naturalmente, pretende levar a maior fração possível.

- A **negociação integrativa** é realizada em torno de vários objetos, ou de vários pontos de debates, e os negociadores buscam a soma de interesses e não a divisão deles. Neste caso, ao contrário da distributiva, não vale a regra de que quanto mais um lado ganha, menos o outro leva.



## APOSTA ESTRATÉGICA

*A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>2</sup>.*

Segundo Robbins, os conflitos podem ser classificados sob as seguintes perspectivas:

- **Visão tradicional:** crença de que **todo conflito é ruim** e deve ser **evitado** a qualquer custo.
- **Visão das relações humanas:** o conflito é uma consequência **natural** em qualquer grupo, podendo gerar resultados positivos, **visão de resolução de conflitos**.
- **Visão interacionista:** crença de que o conflito é **essencial** para o desempenho organizacional, devendo ser **encorajado**.

---

<sup>2</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS



Para o assunto **Gestão de Conflitos**, apresentamos as seguintes questões estratégicas:

**1. (FGV/ Analista de Gestão (COMPESA) - Administração- 2018)**

Leia o trecho a seguir.

“Em troca do compromisso de desnuclearização, os EUA se comprometeram a interromper os exercícios militares conjuntos com a Coreia do Sul, exercícios que desagradaram o líder nortecoreano durante as negociações para a cúpula desta terça e quase fizeram ruir o encontro.”

Folha de São Paulo, junho de 2018.

Considerando a metodologia de gestão de conflitos proposta por Kenneth Thomas, verifica-se na situação uma postura de

- a) abstenção.
- b) colaboração.
- c) competição.
- d) evitamento.
- e) concessão.

### Comentários

Cinco estilos de gestão dos conflitos são consagrados: a acomodação, o compromisso (ou acordo), a competição, a colaboração e a evitação (ou fuga, afastamento, evitamento etc.)

O estilo que indica um alto nível de negociação, em que ambas partes ganham, caracterizando, portanto, um consenso entre as partes, relaciona-se com a colaboração.

Notem que os estilos possuem diversos sinônimos e não é isso que geralmente define a questão, mas sim a relação da situação descrita no enunciado com o respectivo estilo, seja qual for o termo utilizado.

**Gabarito: B**

---



## 2. (FCC / TRE-CE – Analista - 2012)

Três tipos de conflitos ocorrem no ambiente de trabalho: conflito de relacionamento, conflito de tarefas e conflito de processo. O conflito de processo é aquele que surge

- a) da incapacidade de perceber as intenções e perspectivas das outras pessoas.
- b) de diferenças de personalidade e objetivos pessoais.
- c) em função de diferentes conteúdos e objetivos de trabalho.
- d) como consequência da interdependência de papéis e funções profissionais.
- e) em relação à responsabilidade e ao modo como o trabalho deve ser realizado.

### Comentários

A questão se baseia na definição de Robbins, que diferencia os conflitos em três tipos: de tarefa, de relacionamento e de processo.

A letra C refere-se aos conflitos de tarefa, que são aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.

As letras A, B e D referem-se a conflitos de relacionamento, ou seja, aqueles que derivam de relacionamentos interpessoais.

A letra E é o gabarito, pois detalha um conflito de processo, que tem relação com o modo como o trabalho é executado.

**Gabarito: E**

---

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

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

### Comentários

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

Mas nem todo conflito traz consequências negativas: um **conflito positivo** se configura quando é moderado, promove um maior esforço no trabalho e resulta em mais criatividade e cooperação. Do contrário, temos um **conflito negativo** e os consequentes prejuízos que ele pode causar.

**Gabarito: certa.**

---

## 4. (FGV/ Assistente de Saneamento e Gestão (COMPESA) - Assistente de Serviços Comerciais - 2014)

Um funcionário deseja um aumento de salário de 10%. Como estratégia, decide solicitar ao chefe um aumento de 30%. O chefe, por sua vez, alega que a empresa pode, por questões financeiras, oferecer apenas um aumento de 5%.





Após negociação, o chefe decide conceder um aumento de 10% ao funcionário. Nessa negociação, foi adotada a técnica de negociação denominada

- a) ganhar / ganhar.
- b) perder / ganhar.
- c) perder / perder.
- d) ganhar / perder.
- e) neutro / perder.

#### Comentários

As negociações do tipo **ganha-ganha** são aquelas em que as partes reconhecem o direito ou as necessidades da parte adversa. É constituída por trocas recíprocas e eficazes, favorecendo a satisfação das partes envolvidas, ainda que não exista a possibilidade das duas partes ganharem de forma idêntica numa negociação, ou seja, ambas conseguirem tudo o que querem. Uma das partes está fadada a conseguir mais e a outra menos, mesmo se as duas estiverem satisfeitas com o resultado.

A negociação do tipo **ganha-perde** implica no pensamento de que se uma parte ganha, a outra tem que perder. Assim, o resultado tende a ser o sentimento de que apenas um lado obteve ganhos reais e, conseqüentemente, sentirá satisfação pelo trabalho executado.

Perceba que o funcionário quer 10% e a empresa só pode dar 5%, porém, no fim da negociação o funcionário teve o que queria e a empresa teve que ceder (perder), ou seja, houve uma negociação do tipo ganha-perde.

A negociação **perde-perde** é aquela em que todos os lados que negociam buscam a vitória acima de tudo. É marcada por objetivos díspares e inflexibilidade. Com isso, o resultado é que nenhuma das partes se sentem satisfeitas.

Entretanto, em nenhuma dessas soluções, ainda que o conflito seja interrompido, elimina-se a probabilidade de surgimento de conflitos futuros.

**Gabarito: D**

---

#### 5. (FGV/ FunSaúde CE - Analista de Recursos Humanos - 2021)

O gestor de uma organização pública, após realizar um MBA em administração de recursos humanos, se identifica com a visão interacionista sobre conflitos, passando a utilizar essa abordagem em sua gestão.

Assinale a opção que corresponde a um comportamento do gestor coerente com essa visão.

- a) busca criar equipes sem qualquer tipo de conflito, visto que podem ser integralmente eliminados.
- b) acredita na existência de conflitos como algo natural de qualquer ambiente de trabalho, mas que deve ser evitado.
- c) entende o conflito como algo fundamental para qualquer grupo e deve ser, inclusive, encorajado.
- d) não acredita na existência de conflitos em relações profissionais, desconsiderando veementemente suas conseqüências.
- e) admite a existência de conflitos em grupos problemáticos, mas a resolução deve ser encontrada pelos próprios envolvidos.



### **Comentários**

A questão se baseia nas perspectivas de Robbins, que classifica os conflitos sob 03 perspectivas: a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista.

As letras A e D referem-se à visão tradicional, crença de que todo conflito é ruim e deve ser evitado a qualquer custo.

A letra B inicia-se com a visão das relações humanas "acredita na existência de conflitos como algo natural de qualquer ambiente de trabalho", porém erra ao dizer que o conflito deve ser evitado, pois segundo essa perspectiva o conflito pode gerar resultados positivos.

A letra C é o gabarito, pois se identifica com a visão interacionista: crença de que o conflito é essencial para o desempenho organizacional, devendo ser encorajado.

**Gabarito: C**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

### Perguntas - Gestão de Conflitos

1. De acordo com Chiavenato, quais são as condições antecedentes dos conflitos?
2. Quais são os estilos de administração de conflitos?
3. Quais os tipos de conflitos mais comuns?
4. Caracterize as negociações do tipo ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde.
5. Diferencie as negociações distributiva e integrativa.

### Perguntas com respostas - Gestão de Conflitos

1. De acordo com Chiavenato, quais são as condições antecedentes dos conflitos?

Conforme o autor, as condições antecedentes dos conflitos dividem-se em quatro tipos:

- **Ambiguidade de papel:** trata-se de expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, o que pode fazer com que as pessoas tenham a impressão de que estão trabalhando com propósitos incompatíveis.
- **Objetivos concorrentes:** a especialização leva as equipes a realizar tarefas diferentes, com objetivos também diferentes. Essa diferenciação, no entanto, pode fazer com que algumas ações tomadas pelos diferentes grupos se afigurem antagônicas ou incompatíveis.
- **Recursos compartilhados:** os recursos organizacionais são limitados e escassos, de modo que a alocação desses recursos pode gerar conflitos a partir de uma percepção de objetivos e interesses incongruentes.
- **Interdependência de atividades:** a existência de grupos que dependem uns dos outros pode auxiliar ou prejudicar os respectivos trabalhos e objetivos. No segundo caso, aumenta-se a probabilidade de conflitos.

2. Quais são os estilos de administração de conflitos?

A administração de conflitos é dimensionada pela assertividade, que é a extensão com que cada indivíduo procura satisfazer seus próprios interesses, e a cooperação, que mede a extensão com que uma pessoa



procura satisfazer os interesses dos outros. Esse comportamento bidimensional define os cinco métodos de administrar conflitos, que são:

- **Competição:** trata-se de uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder, no intuito de satisfazer seus próprios interesses.
- **Acomodação:** é uma situação oposta à competição: é uma atitude inassertiva e cooperativa. Trata-se de renunciar aos seus próprios interesses.
- **Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa. Não se trata de satisfazer os interesses nem de um nem de outro. O indivíduo coloca-se à margem do conflito.
- **Acordo:** trata-se de uma posição intermediária entre assertividade e cooperação. Procura-se soluções mutuamente aceitáveis.
- **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa. Busca-se encontrar uma solução que satisfaça os interesses das duas partes.

### 3. Quais os tipos de conflitos mais comuns?

De acordo com Robbins, os conflitos podem ser divididos em três tipos:

- **Conflitos de tarefa:** seriam aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho e os seus objetivos e metas.
- **Conflitos de relacionamento:** trata-se dos conflitos ligados aos relacionamentos interpessoais.
- **Conflitos de processo:** têm relação com a maneira como o trabalho é executado.

### 4. Caracterize as negociações do tipo ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde.

As negociações do tipo **ganha-ganha** são aquelas em que as partes reconhecem o direito ou as necessidades da parte adversa. É constituída por trocas recíprocas e eficazes, favorecendo a satisfação das partes envolvidas, ainda que não exista a possibilidade das duas partes ganharem de forma idêntica numa negociação, ou seja, ambas conseguirem tudo o que querem. Uma das partes está fadada a conseguir mais e a outra menos, mesmo se as duas estiverem satisfeitas com o resultado.

A negociação do tipo **ganha-perde** implica no pensamento de que se uma parte ganha, a outra tem que perder. Assim, o resultado tende a ser o sentimento de que apenas um lado obteve ganhos reais e, conseqüentemente, sentirá satisfação pelo trabalho executado.

A negociação **perde-perde** é aquela em que todos os lados que negociam buscam a vitória acima de tudo. É marcada por objetivos díspares e inflexibilidade. Com isso, o resultado é que nenhuma das partes se sentem satisfeitas.



## 5. Diferencie as negociações distributiva e integrativa.

Quanto à divisão do objeto, as negociações podem ser classificadas levando em consideração a possibilidade, ou não, das partes compartilharem o objeto do negócio a ser realizado.

Na **negociação distributiva** as partes manifestam interesses opostos em relação ao objeto da negociação. A negociação é dita distributiva porque haverá a distribuição do objeto das negociações entre as partes, de modo que, em sendo maior a fração de um, menor será a fração do outro. Além disso, nesse tipo de negociação cada uma das partes tenta levar o máximo de vantagem na distribuição do objeto, pois, naturalmente, pretende levar a maior fração possível.

A **negociação integrativa** é realizada em torno de vários objetos, ou de vários pontos de debates, e os negociadores buscam a soma de interesses e não a divisão deles. Neste caso, ao contrário da distributiva, não vale a regra de que quanto mais um lado ganha, menos o outro leva.



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinicius de Oliveira**



## Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Pessoas

### 1. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal/Mesa Diretora/Ouvidoria - 2018)

Um funcionário de uma organização pública apresenta bom desempenho, mas não demonstra satisfação nem é engajado com trabalho. Quando perguntado sobre por que não procura outra oportunidade de emprego, mais satisfatória, o funcionário respondeu: “Estou aqui há muito tempo e meu salário é muito bom. Dificilmente encontraria uma oportunidade igual em outra empresa. Como preciso do salário, faço bem o meu trabalho”.

O comprometimento do funcionário com a organização é do tipo:

- a) normativo;
- b) material;
- c) coercitivo;
- d) atitudinal;
- e) instrumental.

### 2. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal/Gestão de Pessoas/Desenvolvimento de Pessoas - 2018)

O modelo tradicional de desenho de cargos deriva das propostas da administração científica de Taylor e outros autores do início do século XX. Ao longo do tempo, a aplicação do desenho clássico mostrou que ele tem uma série de limitações, pois provoca monotonia, desmotivação e outros efeitos indesejáveis.

No entanto, ele ainda é utilizado em muitas organizações, pois tem como uma das vantagens esperadas:

- a) cargos simples dispensam a contratação de mão de obra extra;
- b) a padronização facilita o treinamento e estimula a variedade de habilidades;
- c) cargos simples requerem pessoas com poucas habilidades e salários baixos;
- d) a divisão do trabalho facilita a socialização;
- e) a divisão do trabalho favorece a formação de unidades naturais de trabalho.

### 3. (FGV / ALEMA - Técnico de Gestão Administrativa/Administrador - 2013)

Dentre os fatores que contribuíram para a evolução da administração de Recursos Humanos, assinale V para o item correto e F para o incorreto.

( ) Econômicas, tecnológicas e sociais



- ( ) Culturais, legais e políticas
- ( ) Demográficas, ecológicas e estruturais

Os itens são, respectivamente,

- a) V, V e V.
- b) V, V e F.
- c) F, F e V.
- d) V, F e V.
- e) F, V e F.

#### 4. (FGV / TCE BA - Agente Público - 2014)

Chiavenato (1999) destaca seis processos básicos da Gestão de Pessoas: os Processos de Agregar Pessoas (que são os processos de incluir novas pessoas), os Processos de Aplicar Pessoas (que são os processos que modelam as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho), os Processos de Recompensar Pessoas (que motivam e incentivam as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais), os Processos de Desenvolver Pessoas (usados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas), os Processos de Manter Pessoas e os Processos de Monitorar Pessoas (usados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados).

O Treinamento e os Sistemas de Informações gerenciais fazem parte respectivamente dos processos de

- a) agregar pessoas e monitorar pessoas.
- b) recompensar pessoas e desenvolver pessoas.
- c) desenvolver pessoas e monitorar pessoas.
- d) aplicar pessoas e desenvolver pessoas.
- e) recompensar pessoas e monitorar pessoas.

#### 5. (FGV / OSASCO - Analista/Recursos Humanos - 2014)

Uma grande empresa, de cultura hierarquizada e tradicional, acaba de admitir um grupo de dez *trainees*, todos jovens recém saídos da universidade, de diferentes cursos de graduação e vindos de diferentes regiões do país. A empresa preza pela manutenção de sua cultura e existe a preocupação, por parte da cúpula, de que os novos empregados possam ter valores que dificultem sua integração na organização. Para facilitar a socialização dos novos empregados, a empresa pode adotar os seguintes métodos:

- a) programa de treinamento de integração; tutoria;





- b) tutoria; processo seletivo;
- c) programa de treinamento de integração; processo seletivo;
- d) grupo de trabalho; desenvolvimento organizacional;
- e) grupo de trabalho; formação de gestores.



## Lista de Questões Estratégicas - Gestão de Conflitos

### 1. (FGV/ Analista de Gestão (COMPESA) - Administração- 2018)

Leia o trecho a seguir.

“Em troca do compromisso de desnuclearização, os EUA se comprometeram a interromper os exercícios militares conjuntos com a Coreia do Sul, exercícios que desagradaram o líder nortecoreano durante as negociações para a cúpula desta terça e quase fizeram ruir o encontro.”

Folha de São Paulo, junho de 2018.

Considerando a metodologia de gestão de conflitos proposta por Kenneth Thomas, verifica-se na situação uma postura de

- a) abstenção.
- b) colaboração.
- c) competição.
- d) evitamento.
- e) concessão.

### 2. (FCC / TRE-CE – Analista - 2012)

Três tipos de conflitos ocorrem no ambiente de trabalho: conflito de relacionamento, conflito de tarefas e conflito de processo. O conflito de processo é aquele que surge

- a) da incapacidade de perceber as intenções e perspectivas das outras pessoas.
- b) de diferenças de personalidade e objetivos pessoais.
- c) em função de diferentes conteúdos e objetivos de trabalho.
- d) como consequência da interdependência de papéis e funções profissionais.
- e) em relação à responsabilidade e ao modo como o trabalho deve ser realizado.

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

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

### 4. (FGV/ Assistente de Saneamento e Gestão (COMPESA) - Assistente de Serviços Comerciais - 2014)



Um funcionário deseja um aumento de salário de 10%. Como estratégia, decide solicitar ao chefe um aumento de 30%. O chefe, por sua vez, alega que a empresa pode, por questões financeiras, oferecer apenas um aumento de 5%.

Após negociação, o chefe decide conceder um aumento de 10% ao funcionário. Nessa negociação, foi adotada a técnica de negociação denominada

- a) ganhar / ganhar.
- b) perder / ganhar.
- c) perder / perder.
- d) ganhar / perder.
- e) neutro / perder.

**5. (FGV/ FunSaúde CE - Analista de Recursos Humanos - 2021)**

O gestor de uma organização pública, após realizar um MBA em administração de recursos humanos, se identifica com a visão interacionista sobre conflitos, passando a utilizar essa abordagem em sua gestão.

Assinale a opção que corresponde a um comportamento do gestor coerente com essa visão.

- a) busca criar equipes sem qualquer tipo de conflito, visto que podem ser integralmente eliminados.
- b) acredita na existência de conflitos como algo natural de qualquer ambiente de trabalho, mas que deve ser evitado.
- c) entende o conflito como algo fundamental para qualquer grupo e deve ser, inclusive, encorajado.
- d) não acredita na existência de conflitos em relações profissionais, desconsiderando veementemente suas consequências.
- e) admite a existência de conflitos em grupos problemáticos, mas a resolução deve ser encontrada pelos próprios envolvidos.



## Gabarito – Gestão de Pessoas

GABARITO



1. A
2. C
3. B
4. C
5. A



## Gabarito - Gestão de Conflitos

GABARITO



1. B
2. E
3. CERTA
4. D
5. C



# 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.