

GESTÃO DE CONFLITOS

Eixo: Pessoas



Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

GESTÃO DE CONFLITOS

2018

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos



1

CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES



5 MÓDULOS – CH 4 horas
TEMAS



1. Autoconhecimento para uma relação assertiva, entendendo conflitos.
2. Conceito de Conflito, Vantagens e Desvantagens do Conflito. Níveis de Conflitos. Tipos de Conflitos.
3. Estilos individuais de Conflitos. Tipos de Conflitos nas organizações. Negociação. Habilidades do negociador. Etapas do processo de Negociação.
4. Estilos de Negociação. Negociando com diferentes estilos.
5. Administrando Conflitos. Competição, Acomodação, Afastamento, Acordo, Colaboração. Ética em Negociação.



UM COMPROMISSO PARA HOJE ...

- ✓ Contribuir para que estas horas sejam únicas e especiais!
- ✓ Aproveitar a **troca de experiências**;
- ✓ Potencializar, explorar **novas perspectivas** diante de conceitos conhecidos;
- ✓ **Permitir-se refletir.**

5



SINTA-SE À VONTADE PARA...

sorrir,
perguntar,
divertir-se,
compartilhar e
expor seu ponto de vista.



6

CONTRATO PEDAGÓGICO mapeamento



7



CONTRATO PEDAGÓGICO



8



DINÂMICA DE INTEGRAÇÃO

MINHA OUTRA METADE ESTÁ EM VOCÊ...



9



ISSO É POSSÍVEL??



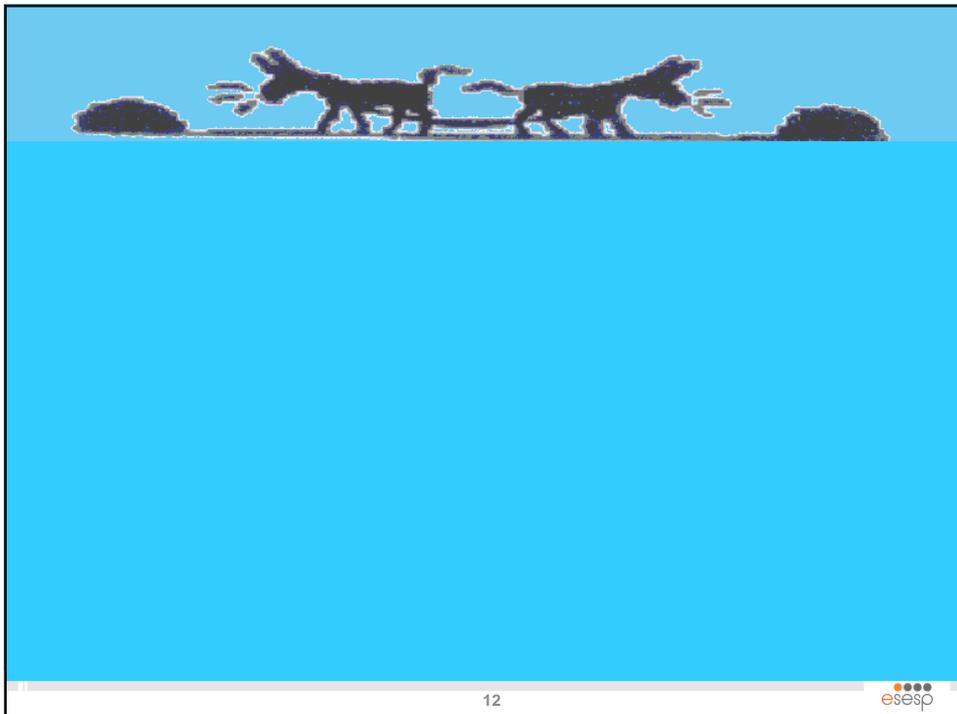
10

DEFINIÇÃO DE CONFLITO



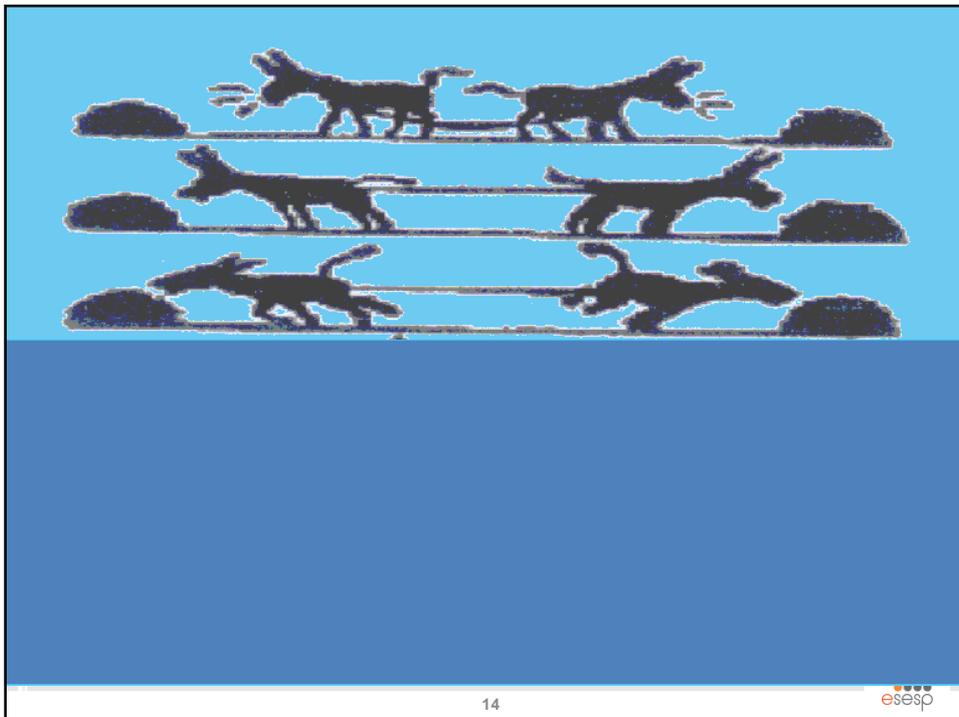
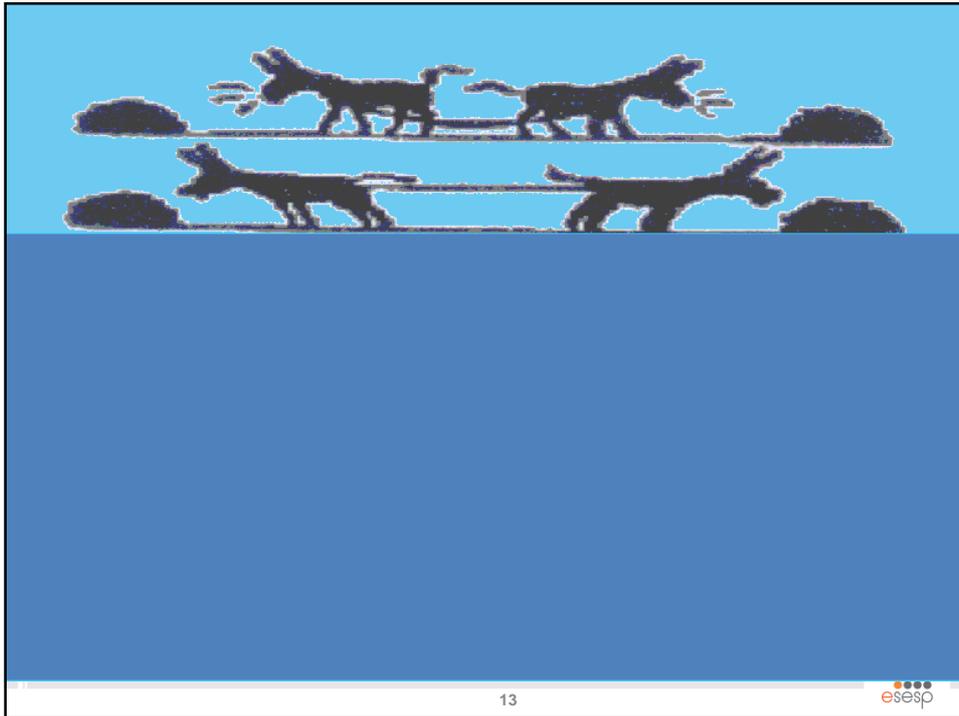
- O conflito é visto como uma luta ativa de cada um por um resultado desejável para si.
- Uma das mais importantes habilidades consiste em solucionar satisfatoriamente os conflitos.
- A solução dos conflitos pode ocorrer mediante três estratégias:
evitando-os, adiando-os ou, confrontando-os.

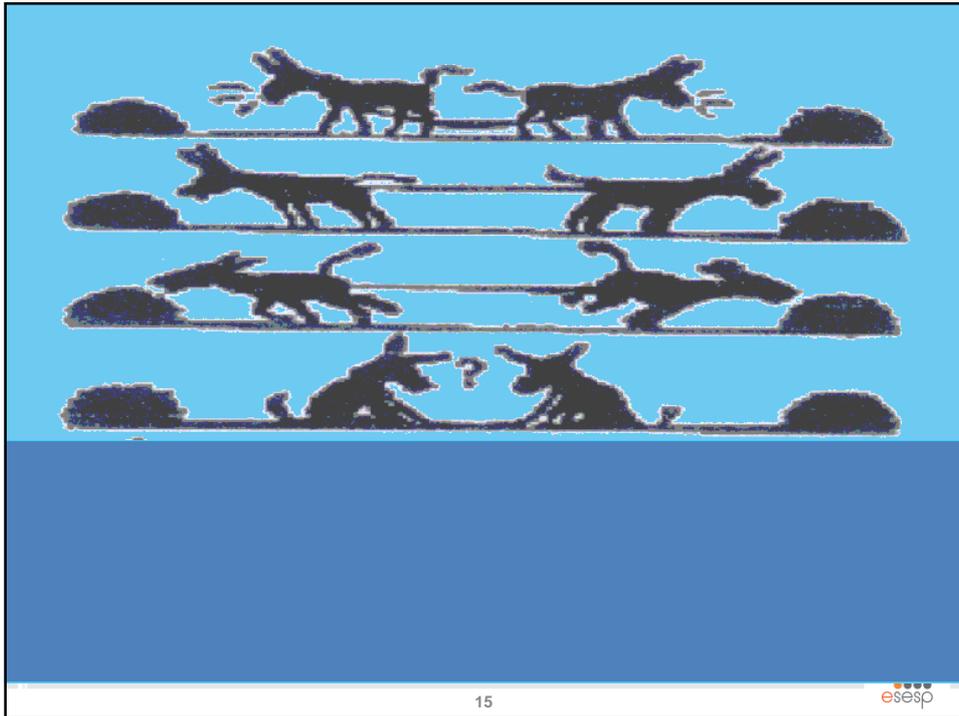
11



12





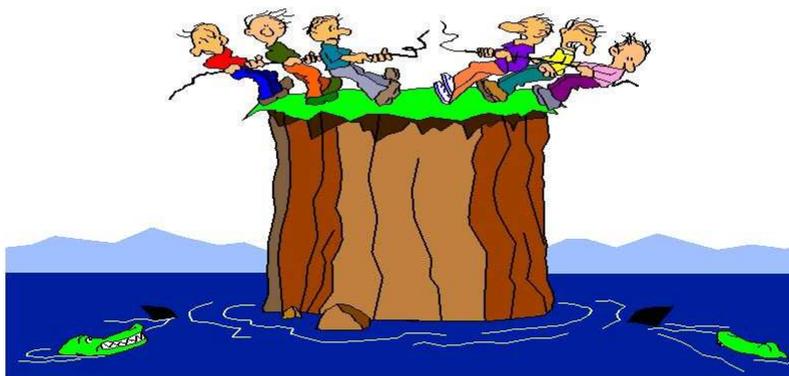


- ✓ Os conflitos fazem parte da natureza humana, quando nos deparamos com diferentes em opiniões e necessidades e, a forma como encaramos estas diferenças conduz a um modo construtivo de resolução de conflitos.
- ✓ Pode ser visto como vantagem ou desvantagem.
- ✓ Dependendo do modo como é gerido, pode ser uma fonte de criatividade, de mudança e de maior produtividade.

17



GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS



"Sem a capacidade de administrar conflitos, você não pode ser bem-sucedido em sua organização"

Jerry Wisinski.

18

AUTOCONHECIMENTO PARA UMA RELAÇÃO ASSERTIVA

Assertividade é...



Assertividade emocional é escutar, entender e expressar suas emoções demonstrando autocontrole e maturidade

19

esesp



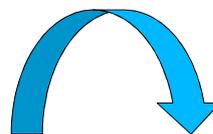
20

QUEM SOMOS NÓS...



EU

Socialização
Experiências
Crenças e valores
Modelo mental



EU E O OUTRO

Respeito
Limite
Empatia
Compaixão
Parceria



21



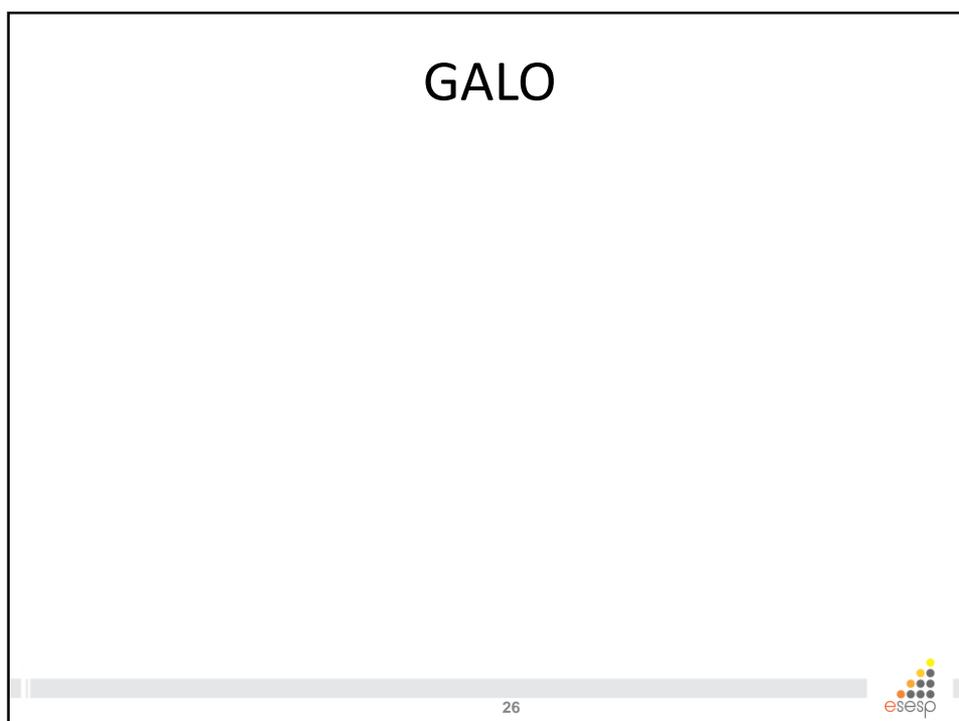
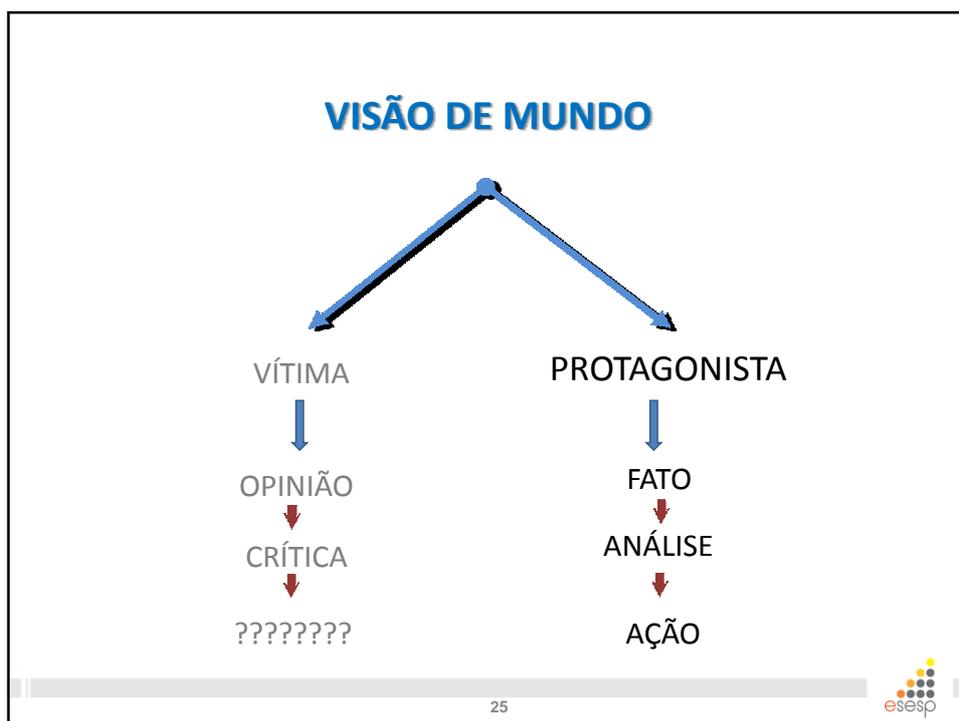
“Eu não concordo... Mas entendo...!”



22







O que somos hoje e o que seremos amanhã depende de nossos pensamentos. Se procedo mal, sofro as consequências; se procedo bem, eu mesmo me purifico.

Buda

**Construímos nosso mundo interno
e lhe damos significado,
a partir de nossa experiência!**

27



DINÂMICA

- Em uma folha em branco, desenhe de acordo com o comando...



“As informações relativas aos fenômenos do meio externo e ao estado do organismo são processadas em dois níveis: da sensação e da percepção”.

SENSAÇÃO: “Operação que possibilita levar ao cérebro, informações relativas a fenômenos do mundo exterior.”

José Osmir Fiorelli

PERCEPÇÃO: “Ato de interpretar um estímulo registrado no cérebro através de um ou mais mecanismos sensoriais.”

Sperling & Martin

31



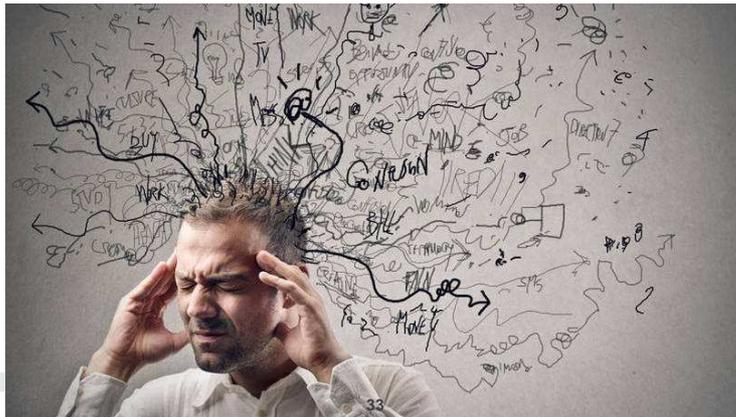
Trecho do filme “A procura da felicidade”



32

Se o pensamento corrompe a linguagem, a linguagem também corrompe o pensamento.

George Orwell



“Representamos a realidade em nossas mentes e podemos perceber, descobrir e alterar esta representação para atingirmos os resultados desejados” “.

REALIDADE OBJETIVA

Fatos

INFORMAÇÕES
DE ALTA
QUALIDADE

REALIDADE SUBJETIVA

Julgamentos

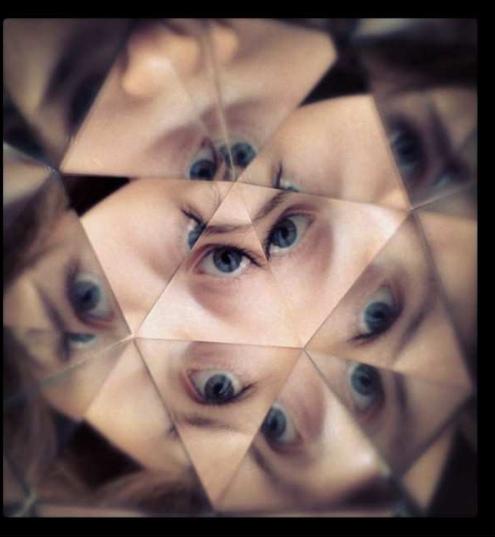
ALUCINAÇÃO
ou LEITURA
DE MENTE





IAQ (Informações de Alta Qualidade – Fato) ou LM (Leitura da Mente – Julgamento)		
1	Ela chega atrasada, porque não tem compromisso!	LM
2	Ele baixou o olhar em um sinal de reprovação.	LM
3	Os músculos do seu rosto se contraíram de raiva.	LM
4	Enquanto eu falava, seus olhos estavam atentos a mim.	IAQ
5	Os relatórios tem sido entregues com atraso.	IAQ
6	Os relatórios tem sido entregues com atraso porque fulano é irresponsável!	LM
7	Sempre que eu falo com você, me entende mal.	LM
8	Estou certa que ele não gostou do que lhe falei.	LM
9	O ar condicionado da sala está a 20 graus.	IAQ
10	O seu queixo bate devido ao frio que sente, com o ar condicionado da sala em 20 graus.	LM

36 



AUTOCONSCIÊNCIA

AUTOESTIMA

AUTOIMAGEM

- ✓ Como eu me vejo...
- ✓ Qual a imagem que eu gostaria de transmitir...
- ✓ Como os outros me veem...

37



VIDEO - AUTOESTIMA E IMAGEM

Como você, se vê?




38



ENCERRAMENTO

Que bom que...

Que pena que...

Que tal se...



39



OBRIGADA!!

Quem não planta jardim por dentro,



não planta jardins por fora e
nem passeia por eles.

40

Rubem Alves

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

 **FaceEsesp**
esesp.es.gov.br



Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

GESTÃO DE CONFLITOS

2018

1

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos



CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

ISSO É POSSÍVEL??



3

MAIS QUE POSSÍVEL... É NECESSÁRIO.!



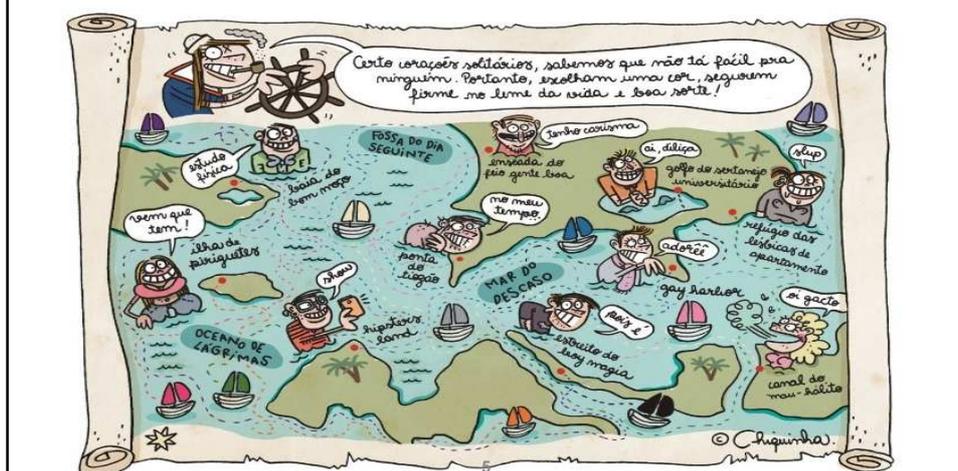
**VANTAGENS
E
DESVANTAGENS DOS CONFLITOS**

4



DINÂMICA: EXPLORANDO OS COMPORTAMENTOS

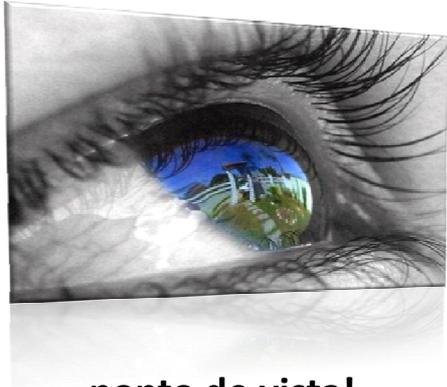
- 3 voluntários para fazerem uma atividade.
- Deverão desenhar um quadro de “Boas Vindas” que deverá ser colocado na recepção da organização onde trabalham.



COMO OS CONFLITOS SURGEM?



Uma questão de



ponto de vista!



+

7



Entrevista
Steve Jobs

“O FUTURO PERTENCE A
ORGANIZAÇÕES BASEADAS
EM EQUIPES”



Fela Moscovici

9



"Quando descobrimos que
absolutamente nada é definitivo,
inclusive a vida, compreendemos a
inutilidade do orgulho, a tolice das
disputas, a estupidez da ganância e
a incoerência das tolas mágoas..."

10

EVOLUÇÃO DA EQUIPE PARA SER DE ALTA PERFORMANCE

- ✓ Empatia: Capacidade de observar os fatos com o olhar do outro e assim, entender como este outro percebe o mundo.
- ✓ Simpatia: A capacidade de respeitar e aceitar o outro, mesmo com diferenças evidentes.



11



3 PILARES DAS RELAÇÕES



VALORES

NADA
MUDA
SE
VOCÊ NÃO
MUDAR!

MODELO MENTAL

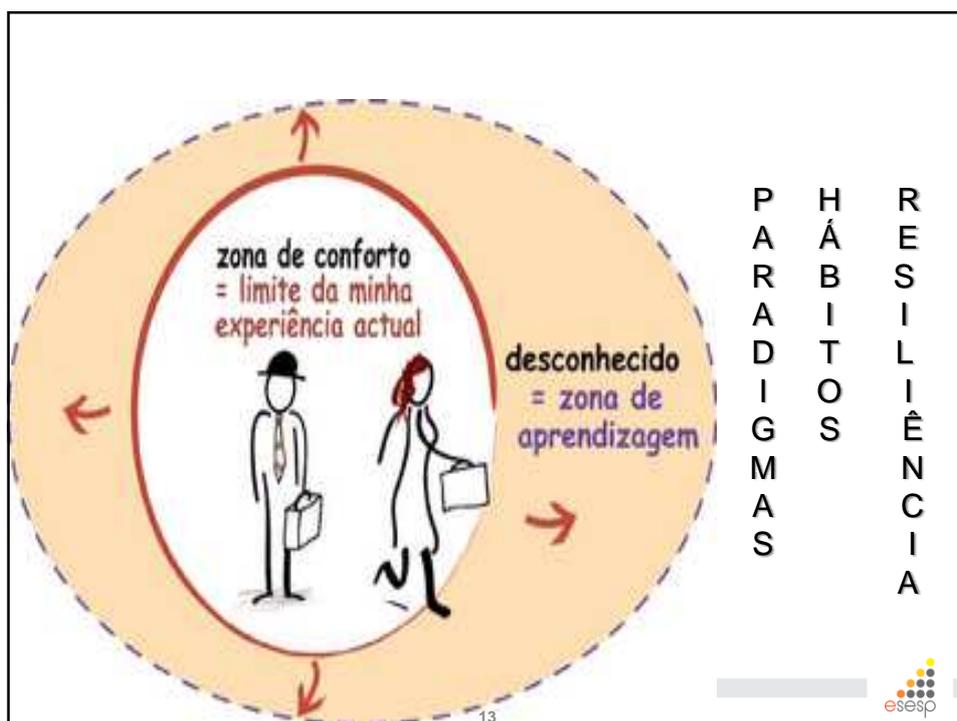


NECESSIDADES

Maslow (1943) em sua "Pirâmide das Necessidades Humanas"

12





CAUSAS POSSÍVEIS DOS CONFLITOS



- Frustração pessoal: Direções diferentes.
- Temperamentos e personalidades: Fontes de agressões, descontentamentos e competições desnecessárias.
- Metas diferentes: Insatisfação com colegas, superiores e clientes.
- Percepções diferentes: Percebemos e analisamos o mundo de acordo com nossos modelos mentais. No ambiente de trabalho é fonte de desentendimentos e inimizades.

OS NÍVEIS DOS CONFLITOS



- **Discussão:** É o início de qualquer conflito - ideias diferentes - tentam fundamentá-las.
- **Debate:** Emoção e tentativas de convencimento.
- **Façanhas:** Desvalorização dos argumentos uma da outra, valorizando em excesso suas posições.
- **Imagens fixas:** Argumentos baseados na imagem pré-concebida que as partes tem uma da outra.
A emocionalidade, neste momento não permite a clara percepção do outro.
- **Loss of face (ficar com a cara no chão):** A teimosia domina as partes
- Sem argumentos - Determinação a se manter no conflito a qualquer custo em nome do orgulho, na maioria das vezes.

- **Estratégias:** Clara distorção no processo de comunicação e ameaças e punições aparecem desveladamente.
- **Frieza:** Aparecem sentimentos de destruição e nenhuma solidariedade com o outro.
- **Perda do controle:** O foco é a autopreservação e a preparação instintiva para a “luta”.
- **Agressões declaradas:** Agressão de fato.

17



TIPOS DE CONFLITOS

**Conhecê-los,
pode trazer vantagens
para a gestão....**



18



TIPO DE CONFLITO	SIGNIFICADO
Manifesto	Declarado , aberto e percebido por terceiros. É grave e deve ser trabalhado com a máxima urgência em benefício das partes e da organização.
Sentido	Emoção - momento de “parar e conversar”.
Percebido	Ainda não é falado. Análise racional para lidar com ele.
Latente	Nem sempre é percebido e declarado. Surge como um pequeno incômodo com o outro, mas facilmente descartado.

19

DINÂMICA DAS FIGURAS



20

esesp

AS RELAÇÕES PESSOAIS - Conflitos Interpessoais



Interesses ou as coisas com as quais se importam, parecem ser incompatíveis.



21

AS RELAÇÕES PESSOAIS - Conflitos Interpessoais

VANTAGENS DO CONFLITO

- Revela os problemas existentes;
- Gera ideias novas;
- Desenvolve a competência da influência;
- Contribui para o crescimento pessoal e da equipe.



22

DESVANTAGENS ...

- Desvia a atenção e a energia dos objetivos e metas;
- Gera ressentimentos entre os envolvidos;
- Contribui para a insatisfação;
- Gera rótulos;
- Pode arruinar o clima organizacional.



23

OS CONFLITOS GERAM REPERCUSSÃO POSITIVA QUANDO...

- ☺ Servem de termômetro e indicam que algo não está bem e precisa ser “tratado”;
- ☺ Atuam como molas propulsoras do crescimento individual e organizacional;
- ☺ Funcionam como catalisadores para atingir metas;
- ☺ São bons elementos de socialização e proporcionam a união de equipes em busca de soluções e motivam pessoas a resolverem problemas em conjunto;
- ☺ Levam à descoberta de novidades que resultem em benefícios para a empresa.

24

OS CONFLITOS GERAM REPERCUSSÃO NEGATIVA QUANDO...

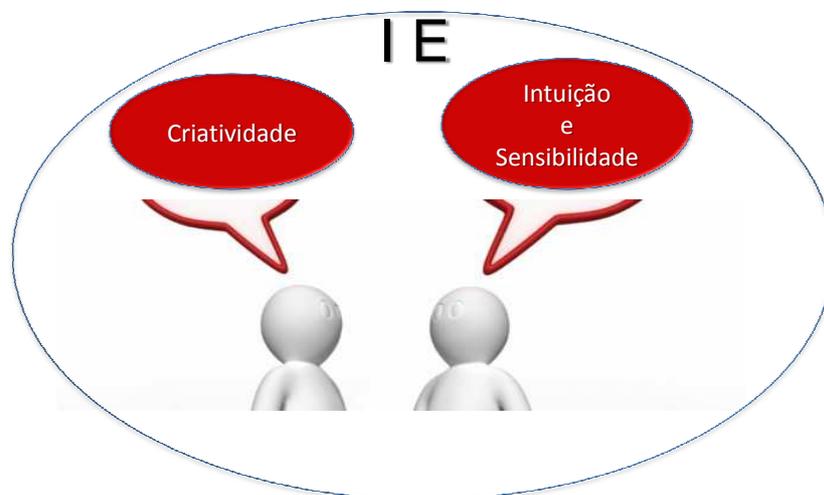
- ☹ Causam tensão excessiva nos envolvidos, provocando danos físicos e mentais.
- ☹ Criam ambientes improdutivos, gerados por desmotivação e incertezas;
- ☹ Prolongam-se por tempo demais sem solução, causando desgaste nas partes envolvidas, mobilização de recursos e perda de produtividade ;
- ☹ Distorcem comportamentos individuais;
- ☹ Criam situações que resultam em desperdício de tempo e esforços

25



26

A COMUNICAÇÃO ---> NA NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS



27



COMUNICAÇÃO / NEGOCIAÇÃO...

- Ouvir
- Ponderar
- Equilibrar vantagens e desvantagens



28



Teste de reação

1. Identificar os pontos em comum / **Ouvir**;
2. Conhecer os interesses envolvidos / **Ponderar**;
3. Focar nas soluções / **Ser positivo e proativo**;
4. Identificar os benefícios das partes envolvidas /
Equilibrar vantagens e desvantagens

29



ENCERRAMENTO

Que bom que...

Que pena que...

Que tal se...



30



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

 **FaceEsesp**
esesp.es.gov.br





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

GESTÃO DE CONFLITOS

2018

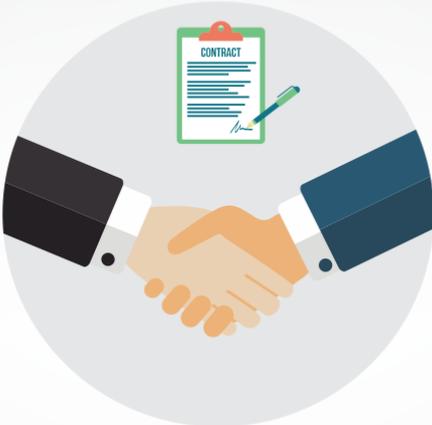
GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

*Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos*



1

CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES



SOBRE CONFLITOS

“O que eu espero senhores, é que depois de um razoável período de discussão, todo mundo concorde comigo”.



Winston Churchill
(primeiro ministro britânico durante a Segunda Guerra Mundial)

3



CONFLITOS

SERVIDORES em conflito (negociável ou não?)...
ou tudo depende? ...
Depende do quê??? ...



4

OS CONFLITOS APARECEM...



- ✓ Porque não é possível satisfazer a todas as necessidades individuais.
- ✓ A forma de enfrentar os conflitos é que vai interferir no crescimento e desenvolvimento da equipe.

Portanto, nada de encarar apenas pelo ângulo negativo!

Nas crises é que surgem as mudanças significativas!

5



- O conflito é fonte de ideias novas!
- Permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores!
- Conflito é necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação!
- Os conflitos não são necessariamente negativos.
A maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

6



Uma instituição não deve ser considerada sábia quando não existem conflitos, e sim quando a instituição estiver em condições de explicitar seus conflitos e possuir meios de arbitrar medidas para sua solução.

Importante que a resolução ocorra dentro do ambiente institucional!

7



DINÂMICA: OMBRO A OMBRO

As pessoas ficam juntas em forma de círculo, ombro a ombro.

São escolhidas uma a uma para tentar furar o bloqueio e entrar no círculo, atravessando a barreira física, no caso as pessoas.



8



“Um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou, certamente irá frustrar os seus interesses”

O iceberg do problema



ESTILOS INDIVIDUAIS DE CONFLITOS

Fonte: Adaptado de Adler e Rodman (2003).

	Tomada de decisão	Situações problemáticas	Resposta dos outros
Não-assertividade	Deixe os outros escolherem	Foge; cede	Desrespeito, culpa, raiva e frustração
Agressão direta	Escolhem pelos outros; eles sabem disso	Ataca diretamente	Defensiva, dolorosa e humilhada
Agressão passiva	Escolhem pelos outros; eles não sabem disso	Ataca disfarçadamente	Confusão, frustração, sentimentos de manipulação
Comunicação Indireta	Escolhem pelos outros; eles não sabem disso	Estratégico indireto	Obediência cega ou resistência
Assertividade	Escolhe para si mesmo	Confronto direto	Respeito mútuo

TIPOS DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES



- ❖ **Conflito de tarefa:** Está relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho.
- ❖ **Conflito de relacionamento:** Está condicionado às relações interpessoais.
- ❖ **Conflito de processo:** Está ligado à maneira como o trabalho é realizado.

11



TIPOS DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

- Funcionais**, quando melhoram o desempenho.
Ex: Questionamentos explícitos e os desafios.
- Conflitos disfuncionais**, quando atrapalham o desempenho da equipe.
Ex: Ataques verbais, ameaças, agressão física e destruição da outra parte.



12



DINÂMICA: Escravos de Jó!

ESCRAVOS DE JÓ
JOGAVAM CAXANGÁ
TIRA
BOTA
DEIXA O ZÉ PEREIRA FICAR
GUERREIROS COM GUERREIROS
FAZEM
ZIGUE, ZIGUE ZÁ!

13

**VISÕES A RESPEITO DO CONFLITO:**

- **Visão tradicional** (anos 30 e 40): Acredita que todo conflito é danoso e deve ser evitado;
- **Visão de relações humanas** (anos 40 até meados dos anos 70): Acredita que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, defendendo sua aceitação;
- **Visão interacionista**: O conflito é uma força positiva e necessária para que nosso desempenho seja eficaz, devendo ser estimulado.

14



“A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação”



15



EQUÍVOCOS COMUNS SOBRE CONFLITOS

- Os conflitos podem ser resolvidos sozinhos ...
- Confrontar um problema ou uma pessoa é sempre desagradável ...
- A presença do conflito em uma organização é um sinal de gerenciamento inadequado ...
- Os conflitos entre os servidores é um sinal de pouca preocupação com a empresa ...
- A raiva é sempre negativa e destrutiva ...

16





NEGOCIAR É...



- Confrontar ideias para evitar que as próprias pessoas se confrontem;
- Adversários são potenciais parceiros;
- Implica esforço das partes, para chegar a um acordo;
- Busca da regulação das divergências;
- Jogo estratégico entre o conflito e a cooperação.

A NATUREZA DA NEGOCIAÇÃO

- Surge da necessidade da regulação das divergências;
- Em virtude das mudanças verificadas no âmbito das empresas e da sociedade global;
- Em virtude das mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais.

19



HABILIDADES DO NEGOCIADOR



- Concentrar-se nas ideias;
- Discutir as proposições;
- Ter objetividade no equacionamento dos problemas;

20



- Ter consciência de que se negocia o tempo todo;
- Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas;
- Separar os relacionamentos pessoais dos interesses.
- Apresentar propostas concretas;
- Saber falar e ouvir;
- Colocar-se no lugar da outra parte – EMPATIA.

21



CARACTERÍSTICAS DE UM BOM NEGOCIADOR



- Atitude (ser proativo);
- Criatividade (ousar, buscar ideias, soluções, alternativas);
- Gosto pelo planejamento (criar estratégias do que você quer e o que o outro quer);
- Orientado por metas (estabelecer metas e objetivos);
- Assertividade (habilidade de expressar ideias, opiniões, sentimentos).

22



ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO



23



1. PLANEJAMENTO

- Examinar interesses e definir metas;
- Definir a relação a ser estabelecida após a negociação;
- Supor quais serão os interesses e objetivos do outro;
- Coletar as informações necessárias;
- Prever possíveis impasses e como evitá-los e superá-los.

24



2. ABERTURA

Nesta etapa, as partes interessadas estão frente a frente.

Importante:

- “Quebrar o gelo” e reduzir eventuais tensões;
- Buscar consenso entre a pauta e o tempo disponível para a negociação;
- Apresentar seus propósitos e estimular o interlocutor a fazer o mesmo.

25



3. DESENVOLVIMENTO

- Explorar e compreender variáveis envolvidas;
- Perguntar e ouvir atentamente, clarificando pontos obscuros;
- Pesquisar e criar alternativas de ganho mútuo;
- Buscar concordância de posição vantajosa para ambos;
- Evitar e/ou superar impasses.

26



4. ACORDO

- Resumir o que ficou combinado;
- Recapitular os benefícios mútuos;
- Verificar se não há mal entendidos ou resistências;
- Formalizar o compromisso;
- Registrar o que foi acordado;
- Combinar (se houver) os próximos passos e definir o cronograma.

27



ERROS COMUNS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

- Negociar com a pessoa errada;
- Insistir em uma posição;
- Sentir-se impotente durante uma negociação;
- Perder o controle da negociação;
- Afastar-se das metas e limites estabelecidos;
- Preocupar-se demais com o outro;
- Pensar na “resposta certa” no dia seguinte;
- Culpar-se pelos erros dos outros.



28



DINÂMICA

- Reunir o grupo em 5 subgrupos;
- Criar casos evidenciando conflitos no trabalho e em família.



29

ORIENTAÇÕES PARA ATIVIDADE EM GRUPO

1. “Como agir nesta situação...”
2. “Qual a melhor reação, atitude da pessoa diante tal fato...”
3. “O que de pior poderá acontecer se...”
4. “O resultado pode ser efetivo, para todos, se...”
5. “Quais as outras opções você tem?”

30



EMOÇÕES



EMOÇÕES



Ressignificar

Raiva = Valores diferentes

Tristeza = Perdas

Culpa = Raiva de si mesmo / autopunição

Ansiedade = Falta de preparo ou perfeccionismo





VACOG



SENTIDOS



V	Visual	Ver
A	Auditivo	Ouvir
C	Cinestésico	Sentir
O	Olfativo	Cheirar
G	Gustativo	Saborear

e sesp

35



36

Padrão de “Omissão”

Omissão de algum detalhe na informação emitida.

“As coisas aqui são difíceis”.

“Este jogo não está me agradando”.

“Fazendo de outro jeito, é mais rápido”.

37



Padrão de “Generalização”

Transferência de alguns poucos resultados para toda uma categoria.

“Ninguém aqui chega no horário”.

“Ninguém gosta de trabalhar”.

38



Padrão de “Distorção”

Presunção de que sabe o que o outro pensa e sente.

“Tenho certeza que você não gosta de mim”.

“Não chamei para sair porque sabia que você não iria”.

39



Tipo especial de “Distorção”

Leitura de Mente (Alucinação).

É a pretensão de saber o que há “por trás” das informações sensorialmente captadas.

“ Já sei o que a Mônica vai falar sobre o que aconteceu na semana passada!”

“ Nem precisa falar nada. Sei muito bem o que está se passando pela sua cabeça!

40



SENTIMENTOS E ATITUDES QUE PODEM PREJUDICAR A NEGOCIAÇÃO



- ✓ **Raiva** – Pode levar a agressões;
- ✓ **Tristeza** – Bloqueia a participação e argumentação;
- ✓ **Medo e angústia** – Bloqueiam a criatividade e participação;
- ✓ **Euforia** – Conduz ao otimismo impensado;
- ✓ **Defesa** – Limita a interação;
- ✓ **Ataque** – Dificulta negociações futuras;
- ✓ **Impaciência** – Impede a disponibilização de tempo

necessário para êxito.

41



- ✓ **Inflexibilidade** – Impede de enxergar a inviabilidade da sua própria proposta;
- ✓ **Racionalismo** – Impede o reconhecimento do papel das emoções no que tange à pessoas;
- ✓ **Sentimentalismo** – dificulta a tomada de decisões racionais;
- ✓ **Autoritarismo** – Pode provocar ruptura ou conflitos maiores;
- ✓ **Baixa autoestima** – Fragiliza a argumentação e a tomada de decisão.

42



ENCERRAMENTO

Que bom que...

Que pena que...

Que tal se...



43



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

 **FaceEsesp**
esesp.es.gov.br

44





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

GESTÃO DE CONFLITOS

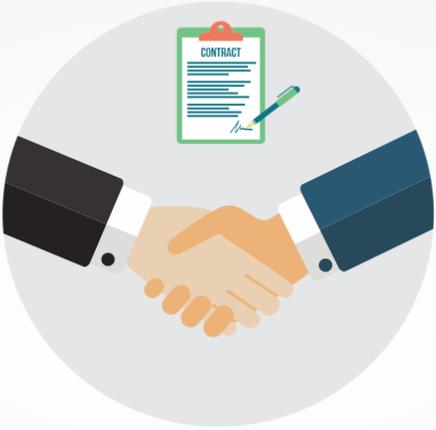
2018

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos*



1

CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

NEGOCIAÇÃO



3



ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Apoiador



Catalisador



Controlador



Analítico



4



CONTROLADOR



- ❖ Preocupa-se com resultados.
- ❖ Tem muita energia, está sempre fazendo alguma coisa.
- ❖ Decide com facilidade.
- ❖ Planeja e estabelece os objetivos.
- ❖ Gosta de fazer as coisas sozinho.

5



CONTROLADOR



- ❖ Perfeccionista, só ele tem razão.
- ❖ Falador, não sabe ouvir os outros.
- ❖ Gosta de competir e de vencer.
- ❖ Gosta de comandar, controlar e de poder.
- ❖ Não se preocupa com as pessoas.

6



ANALÍTICO



- ❖ Prefere pensar do que agir.
- ❖ Pacato , calmo.
- ❖ Bom ouvinte.
- ❖ Sérioo e fechado.
- ❖ Organizado, controlado, sistemático.
- ❖ Gosta de estudar e fazer regras.

7



ANALÍTICO



- ❖ Tem dificuldade para decidir rapidamente.
- ❖ Tem dificuldade para fazer amizades.
- ❖ Gosta de resolver problemas.
- ❖ Não gosta de conflitos.
- ❖ Não gosta de mudanças.

8



CATALISADOR

- ❖ Tem muitas ideias, é criativo.
- ❖ Faz várias atividades ao mesmo tempo.
- ❖ Gosta de desafios e novidades.
- ❖ Agradável e cheio de vida.
- ❖ Gosta de estar com as pessoas.
- ❖ Impulsivo e espontâneo.
- ❖ Gosta de convencer os outros.
- ❖ Muito transparente, diz o que pensa e o que sente.



9



CATALISADOR

- ❖ É claro quando se comunica com os outros.
- ❖ Preocupa-se com o sentimento dos outros.
- ❖ Nem sempre consegue terminar tudo o que começa.
- ❖ Pouco organizado.
- ❖ Não gosta de detalhes.
- ❖ Tira conclusões muito rapidamente.



10



APOIADOR



- ❖ Agradável, compreensivo e amigo.
- ❖ Deseja sempre ajudar os outros, mesmo que se prejudique.
- ❖ Convive bem com todas as pessoas.
- ❖ Trabalha de acordo com as regras;
- ❖ Gosta de seguir os conselhos dos outros.
- ❖ É bom ouvinte.

11



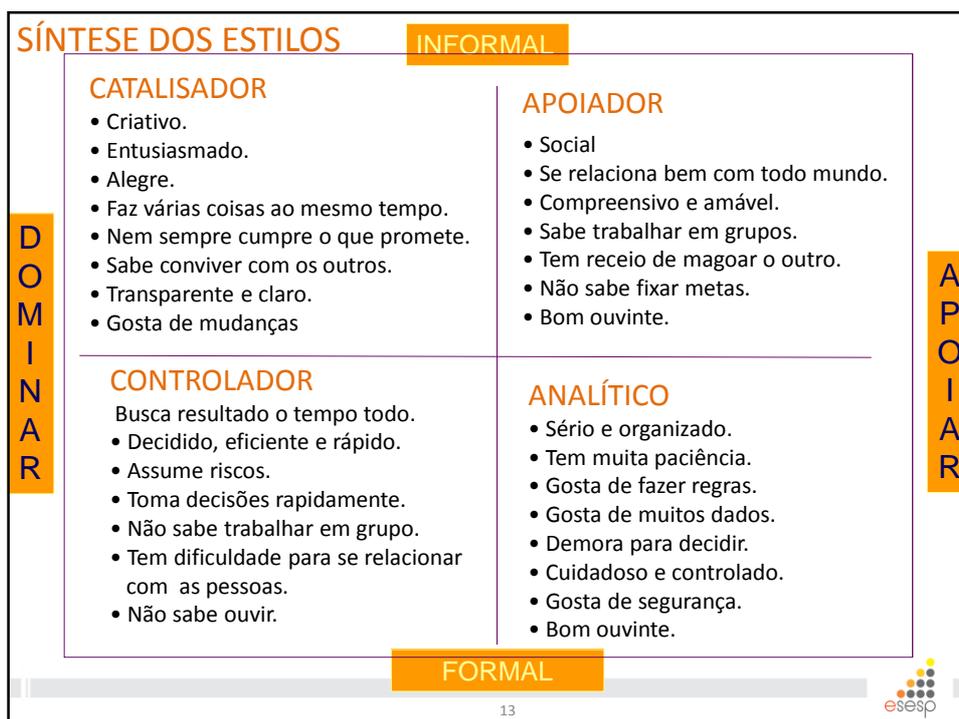
APOIADOR



- ❖ Gosta de ser comandado.
- ❖ Não gosta de conflitos e competição.
- ❖ Não sabe lutar por seus interesses.
- ❖ Tem dificuldade em dizer o que sente e pensa por receio de magoar o outro.
- ❖ Não procura se impor aos outros.

12





NEGOCIANDO ... COM ESTILOS DIFERENTES



- ❖ Negociar seu projeto ou a sua ideia respeitando as características de cada um dos estilos -> **Abertura do parceiro.**
- ❖ Mudar a argumentação ao jeito do outro negociador.

Negociando com um CONTROLADOR



EXPLORE ESSAS DICAS

- ◆ Ganhar tempo, dinheiro, economizar.
- ◆ Vencer os outros atingindo metas e resultados.
- ◆ Agir sozinho, independente de cumprir o dever, simplificar e racionalizar.

15



Negociando com um ANALÍTICO



EXPLORE ESSAS DICAS

- ❖ Obter todos os dados disponíveis para tomar decisões seguras.
- ❖ Apresentar mais alternativas para análise.
- ❖ Organizar, aumentar a segurança e coletar dados.

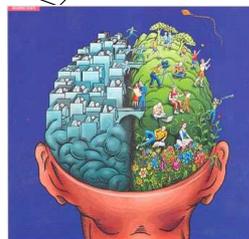
16



Negociando com um CATALISADOR

EXPLORE ESSAS DICAS

- ❖ Maior rapidez .
- ❖ Maior facilidade.
- ❖ Exclusividade.
- ❖ Inovação.
- ❖ Coisas grandes, sem detalhes.
- ❖ Ser reconhecido pelos outros.
- ❖ Gosta de ser único em alguma coisa.



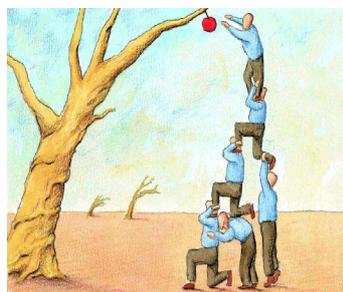
17



Negociando com um APOIADOR

EXPLORE ESSAS DICAS

- ❖ Eliminar os conflitos
- ❖ Aumentar o relacionamento.
- ❖ Satisfazer os outros.
- ❖ Dar apoio às pessoas.
- ❖ Interesse pelo grupo.
- ❖ Buscar o bem-estar social.
- ❖ Ser amigo de todos.



18



ResuMinDo



19



RESUMINDO ...

1. Como administrar os conflitos

- a) Criar uma atmosfera afetiva;
- b) Esclarecer as percepções;
- c) Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- d) Construir um poder positivo e compartilhado;

20



RESUMINDO ...

- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

21



ENCERRAMENTO

Que bom que...

Que pena que...

Que tal se...



22



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

 **FaceEsesp**
esesp.es.gov.br





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

GESTÃO DE CONFLITOS

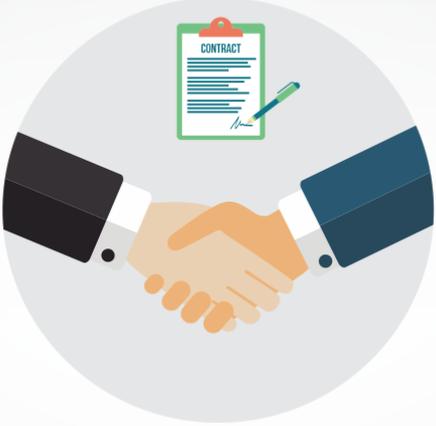
2018

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos*



1

CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

ADMINISTRANDO CONFLITOS



3



1. COMPETIÇÃO (GANHAR/PERDER)

- A relação Ganhar/Perder é baseada no poder.
- Capacidade de argumentação, cargo ocupado na empresa, sanções econômicas, coerção e autoridade são algumas das estratégias comumente utilizadas no enfoque Competição.

4



2. ACOMODAÇÃO (PERDER/GANHAR)

- O enfoque Acomodação é o contrário de Competição.
- Nesse método, você deseja abrir mão da sua posição, aceitando a de outra pessoa.

5



3. AFASTAMENTO (PERDER/PERDER)

- Quando aplicado de maneira não afirmativa, indica falta de vontade de cooperar, não reconhecimento da existência do problema, ou distanciamento de uma situação ameaçadora.

6



4. ACORDO (GANHAR/ PERDER –PERDER /GANHAR)

- O enfoque Acordo para solução de conflitos envolve negociações, revezamentos, trocas e um alto grau de flexibilidade.
- É importante decidir com antecedência quando você deseja ceder antes de começar a negociar. Em outras palavras, você precisa estabelecer limites.

7



5. COLABORAÇÃO (GANHAR/GANHAR)

- Quando adotam esse método para resolver conflitos, os dois lados estão extremamente preocupados com várias questões e com a continuidade do relacionamento. É um enfoque tanto Afirmativo quanto Colaborador.

8



ÉTICA EM NEGOCIAÇÃO



9



ÉTICA

Valores + Princípios

PARA DEFINIR



MORAL

PRÁTICA/
COMPORTAMENTO



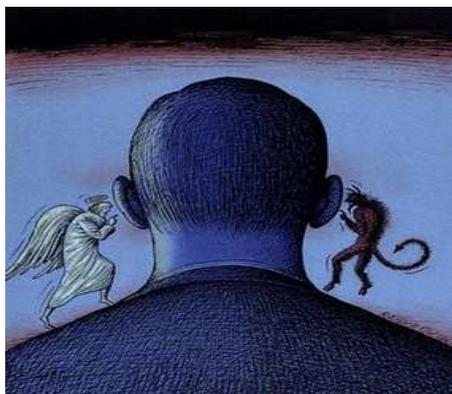
Mário Sérgio Cortella, Filósofo

10



ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES

VALE A PENA?



O QUE A ORGANIZAÇÃO GANHA?

11



POR QUE OS NEGOCIADORES PRECISAM SABER SOBRE ÉTICA?



Nas situações de negociação, as pessoas são confrontadas com decisões importantes sobre as estratégias que usarão para alcançar objetivos importantes.

12



O QUE É ÉTICA E POR QUE ELA SE APLICA À NEGOCIAÇÃO ?

Hitt sugere 4 padrões para avaliar as estratégias e táticas na negociação:

1. Tomar decisão com base nos resultados esperados ou o que nos daria o maior retorno de investimento. (Ética de resultado final – avalia os prós e contras de suas consequências).
2. Tomar decisão com base no que a lei diz, na legalidade do assunto. (Ética de regra – leis e padrões sociais que definem certo, errado, limites)

13



3. Tomar decisão com base na estratégia e valores da organização. (Ética de contrato social – normas, costumes de uma sociedade ou comunidade).

4. Tomar decisão com base em minhas próprias convicções pessoais e consciência. (Ética personalística – consciência e padrões morais)

14



PROCEDIMENTOS ÉTICOS

1. Verifique o que não é negociável e aceite a realidade!
2. Seja honesto consigo e com os outros.
3. Sempre cumpra o prometido.
4. Gere opções.
5. Esteja disposto a dizer não.
6. Procure conhecer as leis.
7. Use surpresas moderadamente.



15

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Ronald; RODMAN, George. **Comunicação Humana**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- ANINGER, Laila. Gerenciando conflitos. Disponível em: http://www.linhadireta.com.br/novo/livro/parte4/artigos.php?id_artigo=16. Acesso em 05 mai. 2007.
- CONFLITO. Disponível em: <http://www.attender.com.br/publico/dicas/comp-conflito.htm>. Acesso em 05 mai. 2007.
- EALLES-WHITE, Rupert. **O líder eficaz**. São Paulo: Clio, 2006.
- FOWLER, Alan. **Negocie, influencie e convença**. São Paulo: Nobel, 2000.
- GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LILLEY, Roy. **Como lidar com pessoas difíceis**. São Paulo: Clio, 2007.
- MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SCHULER, Maria. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

16

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

 **FaceEsesp**
esesp.es.gov.br

