

GESTÃO DE CONFLITOS

Eixo: Pessoas





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

GESTÃO DE CONFLITOS

2020


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



1


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.

2





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.

3



CONTRATO PEDAGÓGICO



4



VIVÊNCIA

MINHA OUTRA METADE ESTÁ EM VOCÊ...

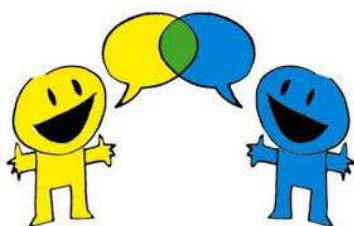


- Quem é;
- O que gosta de fazer;
- O que gosta de comer;
- Com quem mora;
- Se tem animais;
- Expectativas com o curso.

5



ISSO É POSSÍVEL??



6

VIVÊNCIA NÃO ESTAMOS SÓS

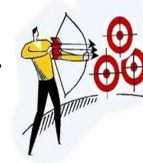


DEFINIÇÃO DE CONFLITO



- O conflito é visto como uma luta ativa de cada um por um resultado desejável para si.
- Valores, percepções e considerações morais diversas.
- 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.

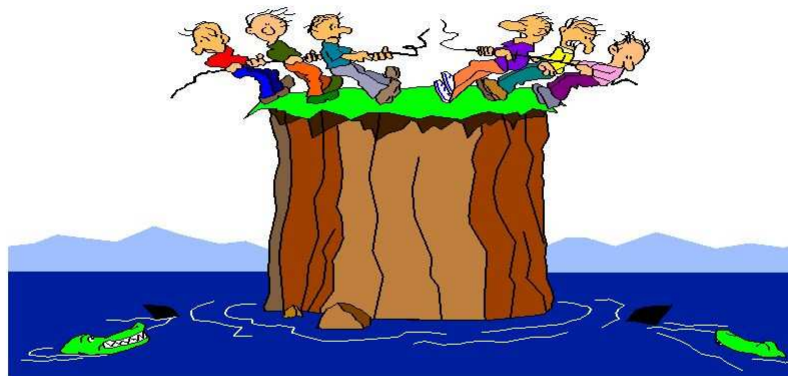
- ✓ Os conflitos fazem parte da natureza humana.
- ✓ Nos deparamos com diferentes opiniões e necessidades e, a forma como encaramos estas diferenças conduz a um modo construtivo de resolução de conflitos.
- ✓ Pode ser visto como vantagem ou desvantagem.
- ✓ Dependendo do modo como é gerido, pode ser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



9



GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS



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

Jerry Wisinski.

10

REFLEXÃO

Quais os seus valores?



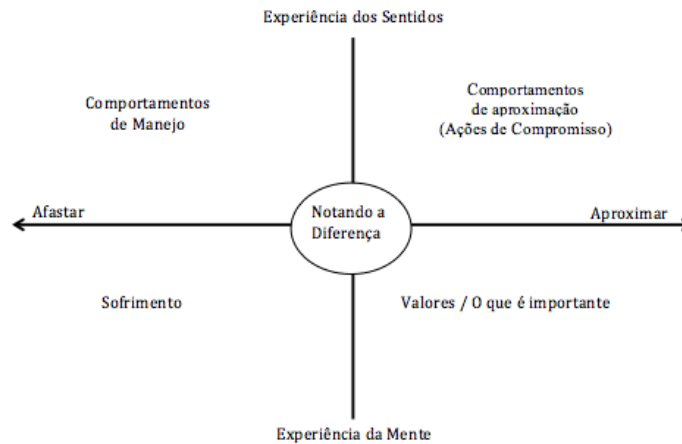
AUTOCONHECIMENTO PARA UMA RELAÇÃO ASSERTIVA

Assertividade é...



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

MATRIX E O AUTOCONHECIMENTO



MATRIX E O AUTOCONHECIMENTO

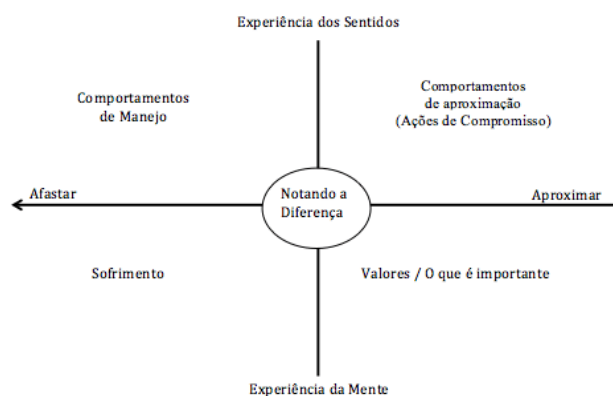
- Flexibilidade psicológica x rigidez cognitiva;
- Matrix é um diagrama para trabalhar a flexibilidade psicológica;
- Criada por Polk (2014);
- Dois focos: diferença entre experiências sensoriais e da mente e como se sente ao se afastar de experiências mentais desagradáveis ou se aproximar do que é importante;
- Muitas vezes experiências da mente e do sentido estão associadas.

MATRIX E O AUTOCONHECIMENTO

HABILIDADE DE NOTAR SE A VIDA ESTÁ SE DIRIGINDO AO QUE É IMPORTANTE OU SE ESTÁ LUTANDO CONTRA O SOFRIMENTO.



MATRIX E O AUTOCONHECIMENTO



MATRIX E O AUTOCONHECIMENTO

PARE
OBSERVE
DISCRIMINE
ESCOLHA



OBRIGADA!!

Quem não planta jardim por dentro,



não planta jardins por fora e
nem passeia por eles.

19

Fúben Alves

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas




Lato e Stricto
Sensu

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

20






Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

GESTÃO DE CONFLITOS

Eixo: Pessoas



2020

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



1

Aquecimento



2

CONTRATO PEDAGÓGICO

3

VIVÊNCIA

COMUNICAÇÃO POSITIVA

comunicação positiva

4

TIPOS DE COMUNICAÇÃO/RELAÇÃO

ASSERTIVO	PASSIVO	AGRESSIVO
Emocionalmente honesta na expressão de sentimentos negativos.	Emocionalmente inibido na expressão de sentimentos negativos.	Emocionalmente honesto na expressão de sentimentos negativos.
Procura atingir os objetivos, preservando, tanto quanto possível a relação.	Muito raramente atinge os objetivos e usualmente os sacrifica para manter a relação.	Atinge os objetivos, na maioria das vezes prejudicando a relação.
Persevera nos objetivos e avalia o próprio comportamento.	Não persevera, recriminando-se a si e aos outros.	Persevera sem avaliar as consequências e prejudica o outro.
Valoriza-se sem ferir o outro.	Desvaloriza-se.	Valoriza-se, ferindo o outro.
Faz as próprias escolhas, considerando opiniões alheias quando necessário.	Indeciso nas escolhas, submetendo-se a opiniões alheias.	Faz escolhas para si e para os outros.
Sente-se satisfeito consigo.	Sente-se mal consigo.	Pode-se sentir bem ou mal dependendo da situação.
Produz uma imagem positiva de si.	Produz uma imagem negativa de si.	Produz uma imagem negativa de si.
Mantém contato visual com o interlocutor, fala fluentemente, em tom audível, com gestos firmes e postura apropriada.	Evita contato visual, com perturbações na fala e tom de queixa, gestos vacilantes ou nervosos e postura submissa.	Mantém contato visual intimidados com fala fluente, em tom acima do necessário, gestos ameaçadores e postura autoritária.



5

Comportamento Passivo

- Tom de voz baixo, olhar voltado para o chão, sorrisos envergonhados e insegurança;
- Age de forma que agrade as pessoas, para isto abre mão de seus próprios direitos, vontades e omitem suas opiniões;
- Não consegue se impor diante de pessoas e situações dos quais lhe prejudicam ou causam algum incomodo.



6

Comportamento Passivo

- Dificuldade para dizer “não” às pessoas, o que geralmente faz com que posteriormente ela se sinta culpada.
- “você que sabe”, “como você quiser”, “você se incomodaria?”, “eu acho”.
- A passividade gera sentimentos de insatisfação e infelicidade consigo mesma diante de outras pessoas ou de fatos ocorridos.



7

Comportamento Agressivo

- É o que mais causa prejuízos;
- Caracterizado por ofender outras pessoas, com comentários negativos, postura intimidadora e desafiadora para conseguirem o que querem;
- Não aceita que as pessoas discordem de suas opiniões, que para ele, são fatos.



8

Comportamento Agressivo

- Normalmente são evitados por terceiros já que não costumam respeitar ninguém e geram discussões desnecessárias.
- Causa medo nas pessoas com quem conversa, o que faz com que essas pessoas evitem criar **conflitos** com ele.
- “você quer que tudo seja do seu jeito”, “você não manda em mim”.



9

Comportamento Assertivo

- É o mais “equilibrado” dentre os três e caracteriza-se por segurança ao agir e se expressar;
- Postura firme e consegue se impor diante de situações que geram incômodo com afirmações claras e diretas;
- Conseguem manter o olhar firme no olhar da outra pessoa com quem se comunica.



10

Comportamento Assertivo

- “não concordo”, “eu quero”, “não posso”, “não estou com vontade”;
- São as que têm mais chance de alcançar o sucesso em todos os aspectos de sua vida;
- Além de lutar por seus direitos, tende a entender que outras pessoas também têm suas opiniões e seus direitos, o que facilita a comunicação e evita **conflitos**.



Direitos humanos básicos

- O direito a manter sua dignidade e respeito, comportando-se de forma hábil ou assertiva – inclusive se a outra pessoa sente-se ferida- desde que não viole os direitos humanos básicos dos demais.
- O direito a ser tratado com respeito e dignidade.
- O direito a recusar pedidos sem ter que se sentir culpado ou egoísta.
- O direito a experimentar e expressar seus próprios sentimentos.
- O direito a deter-se e pensar antes de agir.
- O direito a mudar de opinião.
- O direito a pedir o que quiser (levando em conta que a outra pessoa tem o direito de dizer não).
- O direito a fazer menos do que humanamente é capaz de fazer.
- O direito a ser independente.
- O direito a decidir o que fazer com seu próprio corpo, tempo e propriedade.
- O direito a pedir informação.
- O direito a cometer erros – e ser responsável por eles.
- O direito a se sentir satisfeito consigo.
- O direito a ter suas próprias necessidades, e que essas necessidades sejam tão importantes quanto as necessidades dos demais. Além disso, temos o direito de pedir (não exigir) aos demais que respondam a nossas necessidades e de decidir se satisfazemos as necessidades dos demais.
- O direito a ter opiniões e expressá-las.
- O direito a decidir se quer satisfazer as expectativas de outras pessoas ou se prefere agir seguindo seus interesses – desde que não viole os direitos dos demais.
- O direito a falar sobre o problema com a pessoa envolvida e esclarecê-lo, em casos-limite, em que os



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.

13



AS RELAÇÕES PESSOAIS - Conflitos Interpessoais



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



14

MAIS QUE POSSÍVEL... É NECESSÁRIO.!



**VANTAGENS
E
DESVANTAGENS DOS CONFLITOS**

15



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.



16

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.

17



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.



18

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

19



“O FUTURO PERTENCE A ORGANIZAÇÕES BASEADAS EM EQUIPES”



Fela Moscovici

20



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.
- ✓ Vídeo O Poder da Empatia.



21



OS NÍVEIS DOS CONFLITOS



22

- **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.

23



- **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.

24



TIPOS DE CONFLITOS

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



25



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.

26



A COMUNICAÇÃO ---> NA NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS

I E

Criatividade

Intuição e Sensibilidade

Vídeo "A importância da comunicação"

28

esesp

FAZENDO ARTE NOVAMENTE, MINHA FILHA? E NA PAREDE RECÉM PINTADA?

GOSTASSE?

TATI THOUGHTS

COXE? POR QUE SERÁ QUE ELA NÃO GOSTOU?

CONTINHO DA REFLEXÃO

JÁ SEI! DA PRÓXIMA VEZ EU FAÇO BEM MAIOR!

CONTINHO DA REFLEXÃO

29

esesp

Histórias mal contadas criam reputações erradas

30

esesp

COMUNICAÇÃO EFETIVA

Descreva: descreva a situação atendo-se aos fatos.

Expresse: expresse emoções e opiniões.

Seja **Assertivo:** peça o que quer e diga não claramente.

Reforce: gratifique



COMUNICAÇÃO EFETIVA

Mindfulness

“disco arranhado”

Aparente

Confiança

Negocie

Vire o jogo



COMUNICAÇÃO EFETIVA

- Preste atenção
- Reflita
- “Leia mentes”
- Compreenda
- Reconheça o válido
- Demonstre igualdade



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

Eixo: Pessoas

2020

1

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



Aquecimento



2



CONTRATO PEDAGÓGICO



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



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.

7



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!

8



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



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

11

esesp

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.

12

esesp

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.



13



Escravos de Jó!

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

14



MITOS 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 ...

15



ATIVIDADE

APRESENTAÇÃO ARTÍSTICA SOBRE NEGOCIAÇÃO



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.

17



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.

18



HABILIDADES DO NEGOCIADOR



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

19



- 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.

20



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).

21



O barco afundando

Quem você escolhe salvar?

Professora	dona de casa
Criança	idoso
Ladrão	artista
Prostituta	atleta
Engenheiro	padre
Ambientalista	blogueira
Dançarino	



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



Vivência de Negociação

- Reunir o grupo em 4 subgrupos;
- Criar casos evidenciando conflitos no trabalho e em família;
- Observadores, partes conflitantes e negociador.



29



EMOÇÕES



30

EMOÇÕES



Ressignificar

Raiva = Valores diferentes

Tristeza = Perdas

Culpa = Raiva de si mesmo / autopunição

Ansiedade = Falta de preparo ou perfeccionismo



Manejo de emoções

- Verifique os fatos
- Ação oposta
- Solução de problemas

Manejo de crises

- STOP
- Mude a temperatura do rosto com água fria
- Exercício intenso
- Respiração compassada
- Relaxamento muscular progressivo

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

Eixo: Pessoas

2020

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



1

AQUECIMENTO



 2

ATIVIDADE: MATRIZ DO ESTILO



3



SÍNTESE DOS ESTILOS

INFORMAL

CATALISADOR

- Criativo.
- Entusiasmado.
- Alegre.
- Faz várias coisas ao mesmo tempo.
- Nem sempre cumpre o que promete.
- Sabe conviver com os outros.
- Transparente e claro.
- Gosta de mudanças

APOIADOR

- Social
- Se relaciona bem com todo mundo.
- Compreensivo e amável.
- Sabe trabalhar em grupos.
- Tem receio de magoar o outro.
- Não sabe fixar metas.
- Bom ouvinte.

CONTROLADOR

- Busca resultado o tempo todo.
- Decidido, eficiente e rápido.
- Assume riscos.
- Toma decisões rapidamente.
- Não sabe trabalhar em grupo.
- Tem dificuldade para se relacionar com as pessoas.
- Não sabe ouvir.

ANALÍTICO

- Sério e organizado.
- Tem muita paciência.
- Gosta de fazer regras.
- Gosta de muitos dados.
- Demora para decidir.
- Cuidadoso e controlado.
- Gosta de segurança.
- Bom ouvinte.

DOMINAR

APOIAR

FORMAL

4



ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Apoiador



Catalisador



Controlador



Analítico



5



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.

6



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.

7



ANALÍTICO



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

8



ANALÍTICO



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

9



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.



10



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.



11



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.



12



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.

13



Estudo de caso

Negociação de compra de um terreno



14

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.

15



Negociando com um CONTROLADOR



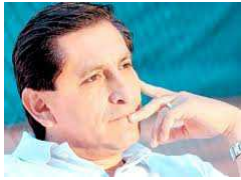
EXPLORE ESSAS DICAS

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

16



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.

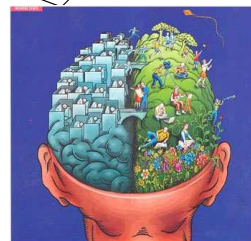
17



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.



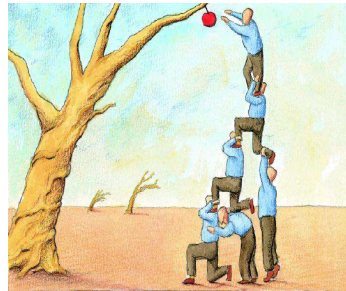
18



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.



19

Vivência

Negociando com estilos diferentes

- Apoiador e Analítico
- Apoiador e Controlador
- Catalisador e Analítico
- Analítico e Controlador



20

ResuMinDo



21



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;

22



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.

23



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

Eixo: Pessoas


2020

1



Aquecimento

Poesias




Funeral

No funeral,
Quando meu rosto
Estiver para o teto do caixão...

Por favor, não jogue flores em mim.
Jogue todo o amor que você economizou
Quando eu estava vivo.

„Tudo é Eternidade: as Flores que caem são Eternas“



2

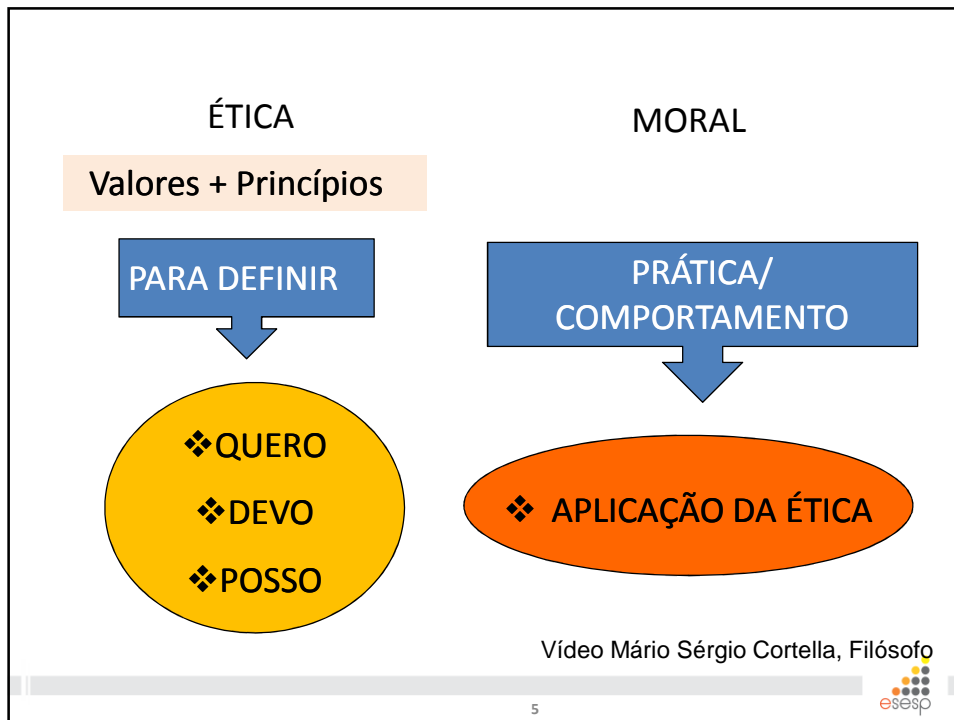
Vivência

Quem vai pra lua?




ÉTICA EM NEGOCIAÇÃO






POR QUE OS NEGOCIADORES PRECISAM SABER SOBRE ÉTICA?

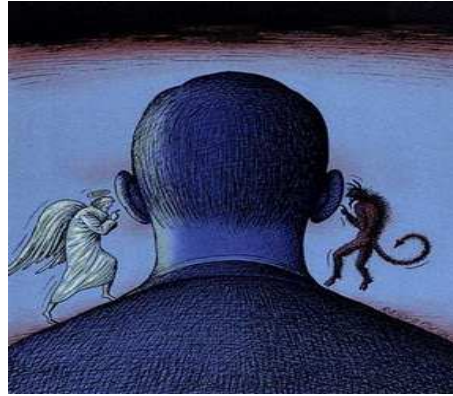


Nas situações de negociação, as pessoas são confrontadas com decisões importantes sobre as estratégias que usarão para alcançar objetivos importantes.

6 

ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES

VALE A PENA?



O QUE A ORGANIZAÇÃO GANHA?

7



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)

8



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)

9



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.



10



ADMINISTRANDO CONFLITOS



11



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.

12



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.

13



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.

14



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.

15



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.

16



Vivência

Recursos Escassos



ENCERRAMENTO

O que o curso me acrescentou?

O que eu já sabia/fazia?

O que mudaria?

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.

EALES-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.

19



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas

Lato e Stricto
Sensu

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

