Estratégia Concursos

Aula 00 (Prof. Rodrigo Rennó)

Administração p/ SEFAZ-RJ (Auditor - Área TI) - 2021 - Pré-Edital

Autor:
Rodrigo Rennó, Sérgio Mendes

07 de Janeiro de 2021

Sumário

Sumário 1
Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos 2
Fórum de Dúvidas 2
Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno 2
Gestão de Conflitos 4
Mudanças nas Visões sobre os Conflitos 4
Conflitos Funcionais e Disfuncionais 5
Conflitos Substantivos e Emocionais 6
Conflitos Interpessoais e Intergrupais 7
Causas dos Conflitos 8
Gravidade dos Conflitos 10
Estilos de Gestão de Conflitos 11
Abordagens na Resolução de Conflitos 13
Abordagem Estrutural 13
Abordagem de Processo 14
Abordagem Mista 14
Resumo 16
Bibliografia 20

FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no fórum de dúvidas para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu canal do Telegram.

O Telegram é um aplicativo muito semelhante ao "whatsapp". Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao "whatsapp". As principais são as seguintes:

1. No Telegram, as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, posso mandar questões interativas e pesquisas. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;

3. Somente eu (dono do canal), posso mandar mensagens nele. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: http://t.me/rodrigorenno

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! ☺

Vamos para a aula?

Um grande abraço,

Rodrigo Rennó

GESTÃO DE CONFLITOS

O conflito é um fenômeno comum sempre que falamos do trabalho em grupo. Sempre que temos pessoas entrando em contato com outras, os conflitos aparecem.

De certa forma, o conflito é algo comum sempre que indivíduos têm valores, objetivos, interesses ou ideias diferentes uns dos outros. Se até casais brigam, imagine os colegas de trabalho!

Naturalmente, existem diversos tipos de conflitos. Alguns são derivados de motivos mais "concretos", enquanto outros são derivados de sentimentos e opiniões. Da mesma maneira, alguns são facilmente resolvidos, enquanto outros são de difícil tratamento.

Mudanças nas Visões sobre os Conflitos

Se podemos dizer que sempre existiu conflito na relação entre as pessoas, a percepção de como esse conflito poderia ser gerenciado mudou bastante.

A **visão tradicional** percebia o conflito como algo naturalmente ruim, como um problema no funcionamento da instituição[1]. Nessa visão, o conflito era associado com termos como violência, destruição e irracionalidade.

O conflito, por natureza, deveria ser evitado a todo custo. Essa visão era comum nos estudiosos dos anos 30 e 40 do século passado.

Já a **visão das relações humanas** percebia o conflito como um fato natural da vida, algo inevitável e que deveria ser aceito. Seus proponentes diziam que o conflito poderia até ser algo positivo em certas situações.

Essa visão prosperou dos anos 40 até os anos 70 do século passado, dando passagem a **visão interacionista**. Ela vê o conflito como algo que deveria ser aceito, até encorajado, pois seria necessário para que o desempenho do grupo seja positivo.

A principal contribuição dessa visão foi a noção de que algum nível de conflitos deve ser encorajado e que precisamos analisar antes o conflito para sabermos se ele é positivo ou negativo.

[1] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

Visão	Descrição
Tradicional	Conflito é associado a termos como violência, destruição e irracionalidade. Deve ser evitado a todo custo.
Relações Humanas	Conflito é um fato natural da vida, algo inevitável e que deve ser aceito.
Interacionista	Conflito deve ser aceito, até encorajado, pois é necessário para que o desempenho do grupo seja positivo.

Conflitos Funcionais e Disfuncionais

Como os conflitos podem gerar problemas paras as empresas e para os órgãos públicos, devemos administrá-los de forma que não causem maiores problemas nem dificultem o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Entretanto, o objetivo não deve ser o de suprimir, eliminar, todos os conflitos da organização. Esta é uma pegadinha muito comum em provas de concurso.

Quando o nível do conflito é razoável, moderado, ele pode promover um ambiente de maior criatividade no trabalho, de maior entrega dos funcionários[2].

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

Desta forma, quando o conflito é bem gerenciado ele pode se tornar um aspecto positivo para a instituição. Seria, portanto, um conflito funcional ou positivo.

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

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

[2] (Daft, 2005)

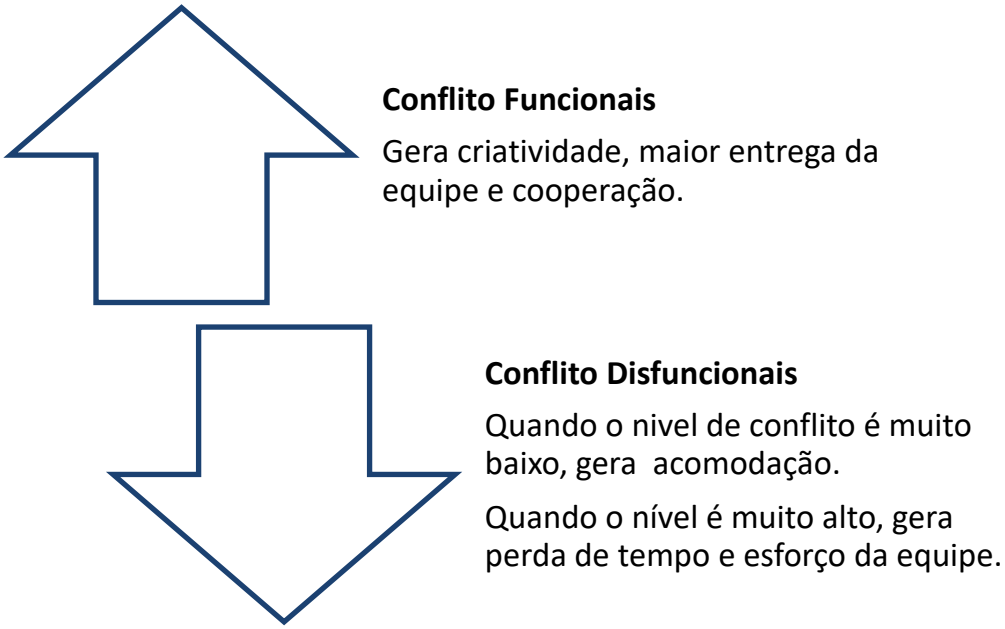


Figura 1 - Conflitos funcionais e disfuncionais

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

Conflitos Substantivos e Emocionais

Uma classificação comum dos conflitos os divide em substantivos e emocionais. Um conflito é substantivo quando existe algum desentendimento sobre algo concreto, como: recursos escassos, objetivos antagônicos, dentre outros fatores.

Quando um colega seu está disputando uma vaga com você em algum processo seletivo, pode ocorrer algum conflito. O mesmo pode ocorrer quando o resultado do seu trabalho depende do esforço de outro colega e este não "entrega" o combinado.

O segundo tipo de conflito seria o emocional. Estes seriam derivados de sentimentos negativos em relação ao outro. Como exemplos, teríamos: antipatia, medo, raiva etc.

Nestes casos, não temos muitas vezes algum fator "concreto" para explicar o conflito: simplesmente não gostamos da pessoa ou não nos sentimos confortáveis em sua presença.

Todos nós já sentimos isto, não é verdade? A pessoa pode não ter feito nada contra nós, mas não "engolimos" sua presença. Estes sentimentos "negativos" entre duas ou mais pessoas podem levar ao conflito.

[3] (Rennó, 2013)

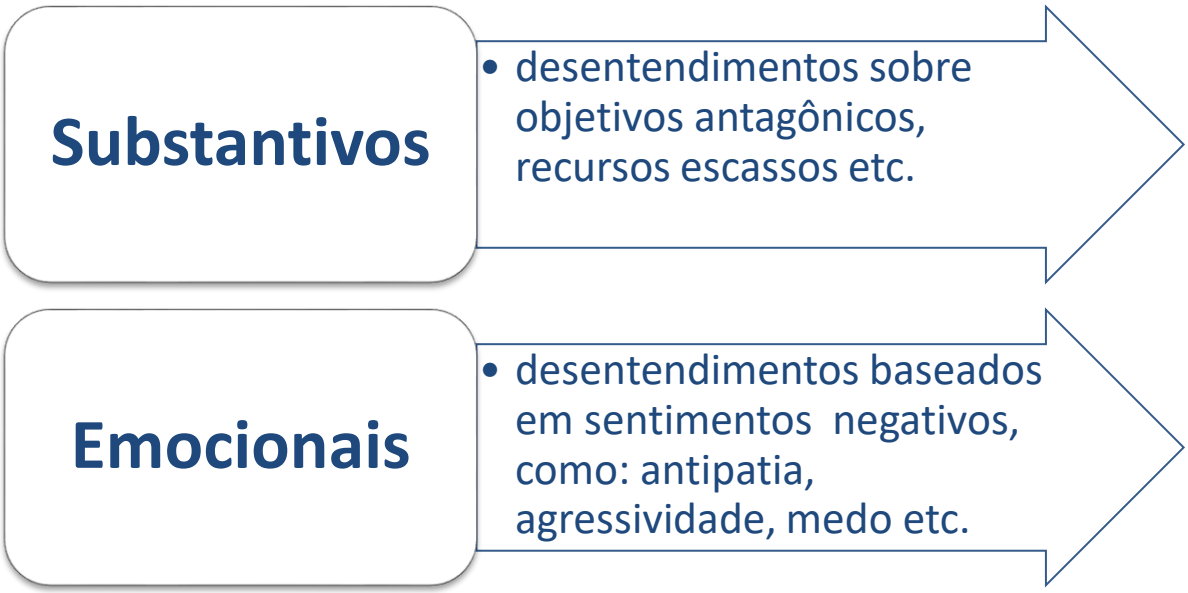


Figura 2 - Tipos de Conflitos - substantivos e emocionais

Conflitos Interpessoais e Intergrupais

Outra classificação ainda divide os conflitos grupais em três: interpessoais (entre pessoas), intergrupais (entre grupos) e interorganizacionais (entre organizações).

Interpessoal

- Entre pessoas

Intergrupal

- Entre grupos

Interorganizacional

- Entre organizações

Causas dos Conflitos

Os conflitos podem ter diversas causas, desde disputas sobre recursos escassos até o conhecido "choque de personalidades". As principais causas são as seguintes[4]:

Objetivos Conflitivos

- Ocorre quando as pessoas buscam objetivos que não podem ser alcançados ao mesmo tempo.
- Pode acontecer quando a organização não cria objetivos coerentes entre si.
- Exemplo: Área de Marketing quer aumentar o investimento em publicidade e setor financeiro recebe bônus por corte de custos.

Recursos Escassos

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

Papel Ambíguo

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

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

Falhas de Comunicação

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

Interdependências

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

Choque de Personalidades

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

Diferenciação

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

Conflitos Anteriores

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

Gravidade dos Conflitos

Nem todos os conflitos são abertos, ou seja, estão claros para todos os membros da organização. Muitas vezes, as pessoas preferem não deixar claro que estão incomodadas com algum comportamento ou interesse do outro.

Desta forma, alguns conflitos ficam "submersos", sem que as partes cheguem a conversar sobre o assunto e buscar alguma solução. De acordo com Chiavenato, existem três níveis de gravidade dos conflitos[5]:

- ✓ ***Conflito percebido ou latente**: neste tipo de conflito, as partes percebem que os conflitos existem, pois sentem que os objetivos conflitantes podem gerar interferência. Assim, ele ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;*
- ✓ ***Conflito experienciado ou velado:** ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;*

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

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

Estilos de Gestão de Conflitos

Existem diversos estilos para enfrentar um conflito. Muitas pessoas preferem um estilo de acomodação. Já outras são mais combativas e competitivas.

Naturalmente, estes estilos são escolhidos de acordo com a personalidade de cada pessoa e o ambiente em que ela está envolvida. Geralmente, estes estilos combinam uma parte de cooperação e outra parte de assertividade.

O quadro abaixo mostra os cinco estilos de gestão de conflitos:



Figura 3 - Estilos na gestão de conflitos. Fonte: (Rennó, 2013)

A cooperação seria a vontade de atender aos interesses do "oponente" ou parceiro. Por outro lado, a assertividade significaria a vontade de atender aos seus próprios interesses e necessidades.

O estilo de **evitação** representa a **fuga do conflito**, como o próprio nome indica. A pessoa finge que "não é com ela", que o conflito não existe. Muitas vezes, é preferível esconder um descontentamento que lidar com a situação que causa o conflito.

Isto pode ser adequado quando a pessoa percebe que o tema não é muito importante para ela, quando o indivíduo percebe que não há possibilidade de ganhar a "briga" ou quando avalia que o custo de perder a discussão seria alto demais para "pagar".

Como exemplos desta situação, teríamos o marido que não quer disputar com a esposa sobre a cor do papel de parede que será instalado na sala (**tema pouco importante** para ele), o católico que não deseja discutir religião com um indivíduo de outro credo (**não há possibilidade de**

convencimento do outro) ou o baixinho que prefere não discutir no bar com um lutador de MMA (preço alto demais para pagar!).

De certa forma, é um estilo em que a pessoa não é assertiva nem tampouco é colaborativa.

Já no estilo de acomodação a pessoa prefere ceder ao outro quando o conflito aparece. Seria um estilo em que temos uma opção para a cooperação, sem assertividade.

Muitas vezes, o indivíduo prefere ceder em um tema que não é muito importante para ele, mas é para o outro. Isto pode acabar gerando uma posição favorável do outro em outro tema mais sensível futuramente.

O contrário acontece no próximo estilo: de competição. Neste estilo a pessoa quer atender aos seus desejos e necessidades, sem se preocupar com os outros. É um estilo de assertividade pura, sem cooperação.

Ocorre quando o indivíduo quer impor suas ideias e interesses, a todo custo. Este estilo pode ser adequado quando uma decisão deve ser tomada urgentemente, quando o tema é impopular e é imperioso que a decisão seja tomada.

Normalmente, esse estilo configura uma situação conhecida como "ganha-perde" ou "jogo de soma zero", ou seja, alguém sairá vencedor e o outro sairá derrotado!

No estilo de compromisso, cada indivíduo ou grupo de pessoas percebe que ceder um pouco é o melhor caminho. O resultado seria uma situação intermediária que seja aceitável para ambas as partes. Este estilo também é conhecido como de transigência ou de concessão.

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

Este estilo é também muito comum em conflitos organizacionais. Temos de manter um relacionamento saudável ao mesmo tempo em que buscamos nossos objetivos. Assim, a flexibilidade é uma habilidade desejável do gestor.

Finalmente, o estilo de colaboração envolve tanto um esforço de assertividade quanto um esforço de cooperação. Ao contrário da resolução "ganha-perde", neste caso buscamos uma situação "ganha-ganha", com um comprometimento entre os lados do conflito.

Este estilo pode funcionar quando as duas partes são fortes, quando os objetivos de ambas as partes podem ser atingidos ao mesmo tempo ou quando todos percebem que algo está errado e é necessária a participação de todos na solução do problema[6].

Estilo	Descrição

[6] (Rennó, 2013)

Evitação (abstenção, fuga ou abandono)	É a fuga do conflito. Comportamento é não assertivo e não cooperativo.
Competição (dominação)	O que importa é ganhar. Relacionamento ganha-perde. Comportamento é assertivo, mas não cooperativo.
Acomodação	Busca da harmonia através da concessão ao adversário. Comportamento é não assertivo, mas cooperativo.
Compromisso (concessão ou transigência)	Ambos cedem um pouco e ganham um pouco. Comportamento é assertivo e cooperativo.
Colaboração	Ambos ganham em um arranjo coordenado. Relação ganha-ganha. Comportamento é muito assertivo e muito cooperativo.

Abordagens na Resolução de Conflitos

Temos três principais abordagens para lidarmos com os conflitos: a abordagem estrutural, a abordagem de processo e a abordagem mista. Vamos vê-las melhor abaixo.

Abordagem Estrutural

A abordagem estrutural busca alterar o "cenário" ou o aspecto que está causando o conflito. A ideia por trás desta abordagem seria a de que: se retirássemos este fator acabaríamos com as condições que predispõem os atores ao conflito.

Aqui, o gestor está atuando antes que o conflito ocorra. Isto é recomendável quando o conflito ocorre por recursos escassos, por interdependência e por diferenciação na equipe (pessoas muito diferentes trabalhando juntas).

A abordagem estrutural muda, portanto, a "estrutura" do conflito. Quando o gestor muda o modo como os trabalhadores serão premiados em uma instituição, está atuando desta forma.

O mesmo acontece quando o gestor troca um funcionário de local, para outro em que ele tem mais afinidade com os colegas (problema de diferenciação). Como o funcionário não está mais presente na equipe, não aparecem mais os conflitos entre ele e seus antigos colegas.

Assim, as principais estratégias de atuação desta abordagem envolvem o redesenho das recompensas do grupo, a criação de objetivos grupais e organizacionais (ao invés de objetivos individuais) e a rotação de pessoas na equipe[7].

Abordagem de Processo

Quando o conflito já existe, não adianta só tentar alterar as condições que causam o conflito. Assim, o gestor deve agir sobre uma situação onde o conflito já está patente.

Neste tipo de abordagem, buscamos solucionar o conflito alterando o processo, o próprio ato que levou ao conflito. É uma abordagem que deve envolver algum tipo de negociação entre as partes.

Este trabalho pode envolver alguma pessoa envolvida no conflito ou um negociador externo, como uma consultoria, ou a própria chefia. Uma técnica comum é a da reunião de confrontação.

Esta reunião é adequada quando o conflito já está aberto, ou seja, já "estourou". Muitas vezes, ela serve para que as partes envolvidas possam expressar seu descontentamento e suas posições e necessidades.

Com um momento desses, normalmente realizada por uma chefia, as partes podem acabar revendo certas demandas e visões em busca de uma situação aceitável para ambos.

Outra técnica conhecida é a de colaboração. Nesta técnica, ambas as partes buscam um diálogo de modo que uma solução vantajosa para os dois lados. Esta técnica costuma ocorrer quando o conflito é muito prejudicial para os dois lados.

Finalmente, temos a técnica da desescalonização (ou desativação). Neste modo, existe um movimento por parte de uma das partes para "desativar" o conflito, normalmente concedendo alguma coisa de valor.

Assim sendo, esta parte acaba reagindo de modo cooperativo a um ataque da outra parte, buscando com este movimento uma mudança de postura do "oponente".

Abordagem Mista

A abordagem mista envolve o uso simultâneo de técnicas estruturais e de processo. Neste caso, o gestor não busca atuar somente nas causas do conflito ou somente no processo atual e nos atores já envolvidos. Na abordagem mista, temos as duas técnicas em conjunto.

---

[7] (Chiavenato, 2004)

Em um primeiro momento, podemos gerar normas e regras que descrevam como os conflitos devem ser resolvidos, ou seja, a utilização de uma técnica estrutural.

Associado a isso, poderíamos criar papéis de ligação, ou integradores, que teriam a função de harmonizar os diversos esforços dos indivíduos e grupos em conflito dentro da empresa. Seria assim, um aspecto de processo.

Abaixo, podemos ver as principais características destas abordagens:

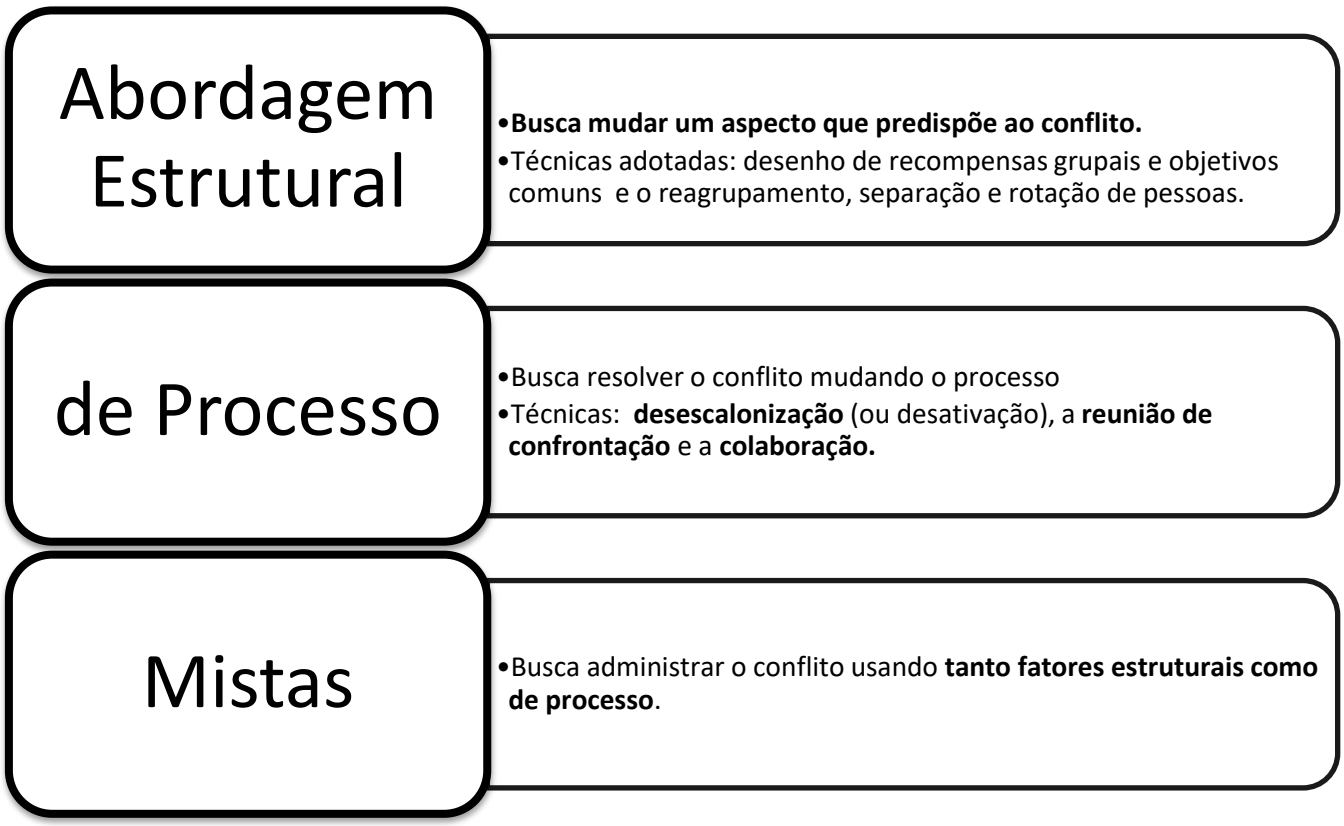


Figura 4 - Abordagem de Resolução de Conflitos

RESUMO

Gestão de Conflitos

- O conflito é algo comum sempre que indivíduos têm valores, objetivos, interesses ou ideias diferentes uns dos outros.
- Como os conflitos podem gerar problemas paras as empresas e para os órgãos públicos, devemos administrá-los de forma que não causem maiores problemas nem dificultem o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Entretanto, o objetivo não deve ser o de suprimir, eliminar, todos os conflitos da organização.

- Quando o nível do conflito é razoável, moderado, ele pode promover um ambiente de maior criatividade no trabalho, de maior entrega dos funcionários
- A falta total de conflitos pode ser um sintoma de que a equipe não tem desafios, que as metas são muito fáceis

- Quando o conflito é bem gerenciado ele pode se tornar um aspecto positivo para a instituição.
- O conflito é disfuncional quando ele prejudica a organização. Isto acontece quando o nível de conflitos é muito baixo ou muito alto.
- O objetivo do gestor deve ser o de administrar os conflitos de forma que promovam a criatividade, a inovação e um alto desempenho

Visão	Descrição
Tradicional	Conflito é associado a termos como violência, destruição e irracionalidade. Deve ser evitado a todo custo.
Relações Humanas	Conflito é um fato natural da vida, algo inevitável e que deve ser aceito.
Interacionista	Conflito deve ser aceito, até encorajado, pois é necessário para que o desempenho do grupo seja positivo.

Conflitos Substantivos e Emocionais

Um conflito é substantivo quando existe algum desentendimento sobre algo concreto, como: recursos escassos, objetivos antagônicos, dentre outros fatores.

O segundo tipo de conflito seria o emocional. Estes seriam derivados de sentimentos negativos em relação ao outro. Como exemplos, teríamos: antipatia, medo, raiva etc.

Causas dos Conflitos	
Objetivos Conflitivos	• Ocorre quando as pessoas buscam objetivos que não podem ser alcançados ao mesmo tempo. • Pode acontecer quando a organização não cria objetivos coerentes entre si. • Exemplo: Área de Marketing quer aumentar o investimento em publicidade e setor financeiro recebe bônus por corte de custos.
Recursos Escassos	• Principal causa de conflitos nas organizações. • Quando faltam recursos, as pessoas entrarão em conflito para garantir que seus projetos e processos não sejam prejudicados. • É o famoso ditado: "farinha pouca, meu pirão primeiro".
Papel Ambíguo	• Acontece quando não fica claro quem deve fazer o quê nas empresas. • Pode gerar duplicidade de esforços, cobranças indevidas, disputas entre funcionários etc.
Falhas de Comunicação	• Podem gerar diversos desentendimentos e desencontros no ambiente de trabalho. • Estas falhas são críticas em organizações e grupos que estão dispersas geograficamente ou que envolvem trabalho à distância.
Interdependências	• Ocorre sempre que dependemos do trabalho de uma pessoa para conseguirmos fazer o nosso. • Sempre que esta pessoa ou setor "pisar na bola", irá gerar um desconforto natural que poderá gerar conflitos.
Choque de Personalidades	• Personalidades, valores e atitudes muito diferentes (ou semelhantes) podem gerar conflitos derivados dos diferentes estilos das pessoas de levar a vida. • Esta antipatia natural muitas vezes não se resolve e a solução acaba sendo a separação dos envolvidas.
Diferenciação	• Ocorre quando um grupo ou empresa reúne pessoas muito diferentes em um mesmo espaço. • Estas diferenças podem ser: de idade, étnicas, culturais, econômicas etc.
Conflitos Anteriores	• Um conflito passado pode ser um estopim de novos conflitos, principalmente se o conflito foi "mal resolvido". • Quando o conflito deixa ressentimentos, as partes ficam predispostas a entrar em conflito novamente.
Gravidade dos Conflitos	

- ✓ **Conflito percebido ou latente:** neste tipo de conflito, as partes percebem que os conflitos existem, pois sentem que os objetivos conflitantes podem gerar interferência. Assim, ele ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
- ✓ **Conflito experienciado ou velado:** ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;
- ✓ **Conflito manifestado ou aberto:** ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

Estilos de Gestão de Conflitos

- A cooperação seria a vontade de atender aos interesses do "oponente" ou parceiro.
- A assertividade significaria a vontade de atender aos seus próprios interesses e necessidades.
- O estilo de **evitação** representa a fuga do conflito, como o próprio nome indica.
- No estilo de **acomodação** a pessoa prefere ceder ao outro quando o conflito aparece.
- No estilo **Competição,** a pessoa quer atender aos seus desejos e necessidades, sem se preocupar com os outros. É um estilo de assertividade pura, sem cooperação.
- No **estilo de compromisso**, cada indivíduo ou grupo de pessoas percebe que ceder um pouco é o melhor caminho. O resultado seria uma situação intermediária que seja aceitável para ambas as partes. Este estilo também é conhecido como de transigência ou de concessão.
- O estilo de colaboração envolve tanto um esforço de assertividade quanto um esforço de cooperação. Ao contrário da resolução "ganha-perde", neste caso buscamos uma situação "ganha-ganha", com um comprometimento entre os lados do conflito.

Abordagens na Resolução de Conflitos

Abordagem Estrutural

A abordagem estrutural busca alterar o "cenário" ou o aspecto que está causando o conflito.

Aqui, **o gestor está atuando antes que o conflito ocorra.** Isto é recomendável quando o conflito ocorre por recursos escassos, por interdependência e por diferenciação na equipe (pessoas muito diferentes trabalhando juntas).

Abordagem de Processo

Neste tipo de abordagem, buscamos solucionar o conflito alterando o processo, o próprio ato que levou ao conflito. É uma abordagem que deve envolver algum tipo de negociação entre as partes. Uma técnica comum é a da **reunião de confrontação**.

Outra técnica conhecida é a de **colaboração.** Nesta técnica, ambas as partes buscam um diálogo de modo que uma solução vantajosa para os dois lados. Esta técnica costuma ocorrer quando o conflito é muito prejudicial para os dois lados.

Finalmente, temos a técnica da **desescalonização** (ou desativação). Neste modo, existe um movimento por parte de uma das partes para "desativar" o conflito, normalmente concedendo alguma coisa de valor.

Abordagem Mista

A abordagem mista envolve o uso simultâneo de técnicas estruturais e de processo. Neste caso, o gestor não busca atuar somente nas causas do conflito ou somente no processo atual e nos atores já envolvidos. Na abordagem mista, temos as duas técnicas em conjunto.

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior* (11° ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

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

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

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

 rodrigorenno99@hotmail.com

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

 http://twitter.com/rrenno99

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

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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