

GESTÃO DE CONFLITOS

Eixo: Pessoas



5 MÓDULOS – CH 4 horas

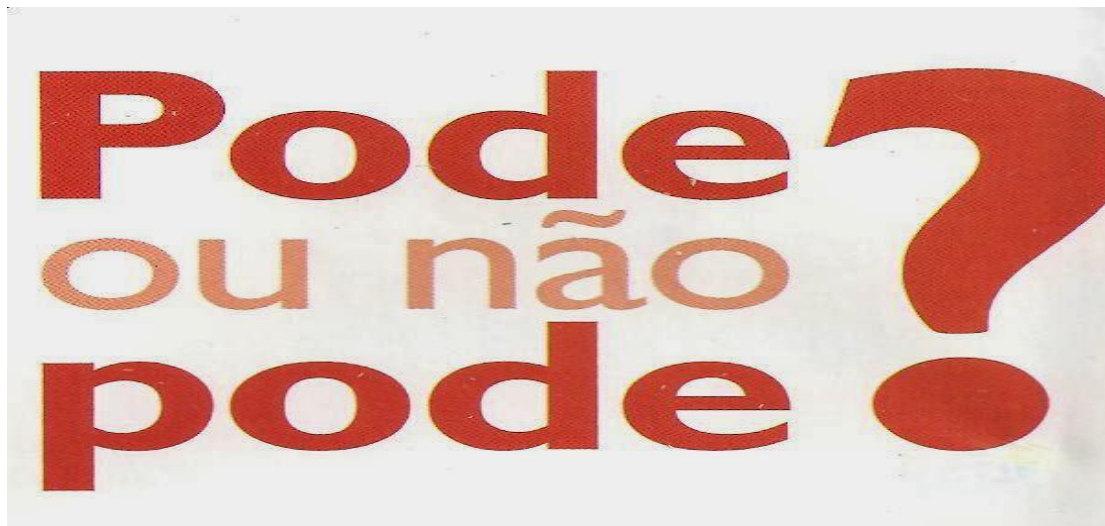
TEMAS



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.

REGRAS GERAIS DO JOGO

Quais regras vocês gostariam que fossem respeitadas?





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.

IN



TE



GRA



ÇÃO

Nome e onde trabalha

Sobre você

Lista do que gosta

Lista do que não gosta

Expectativas para o curso

PORQUE EVITAMOS OS CONFLITOS?

(Em grupos)



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 ...

(Em trios)

O QUE É CONFLITO?



ROTEIRISTAEMPREENDEDOR

DEFINIÇÃO DE CONFLITO

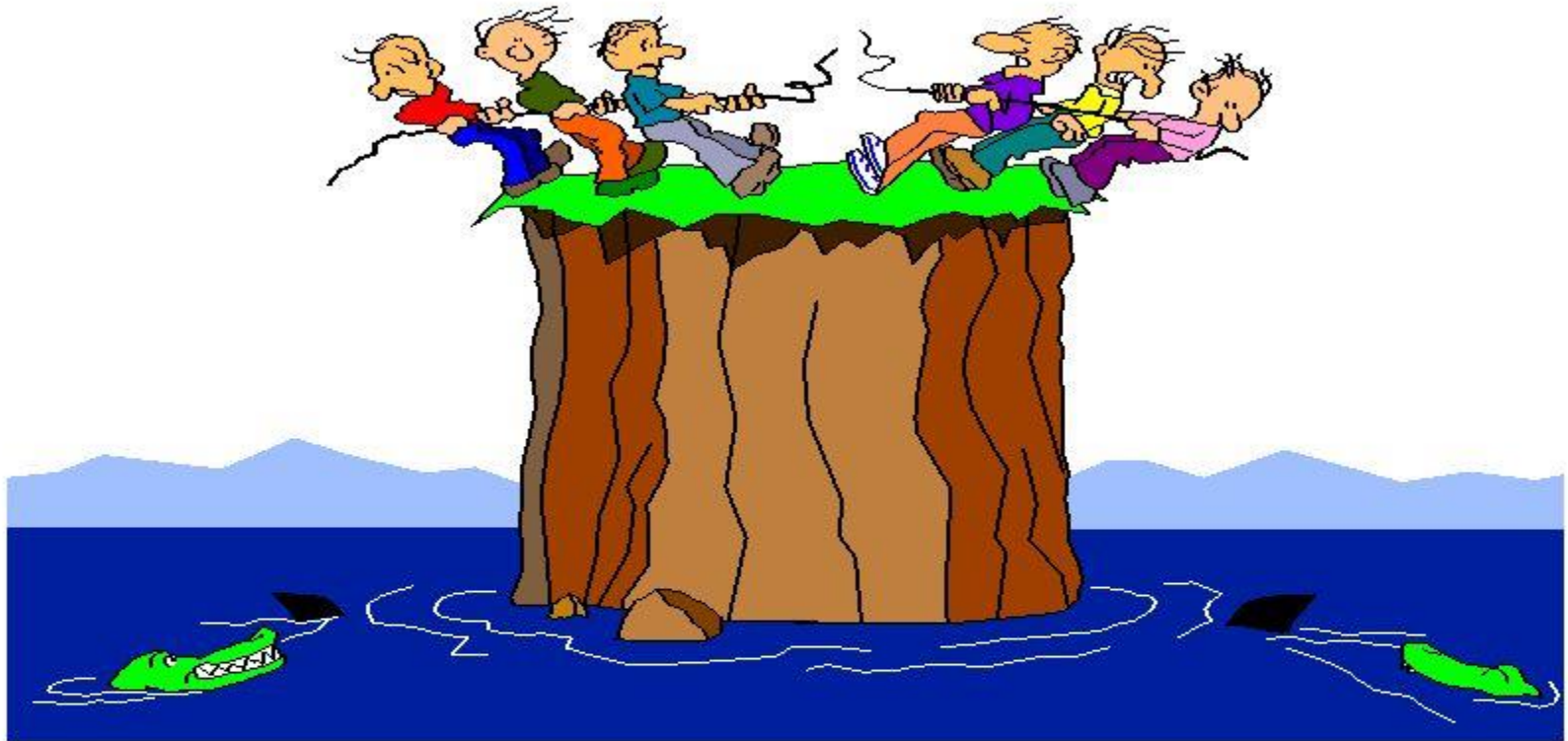


- O conflito é visto como uma luta ativa de cada um por um resultado desejável para si.
- Valores, percepções e considerações morais diversas.
- Uma das mais importantes habilidades consiste em solucionar satisfatoriamente os conflitos.
- A solução dos conflitos pode ocorrer mediante três estratégias: 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.



GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS



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

Jerry Wisinski.

AUTOCONHECIMENTO

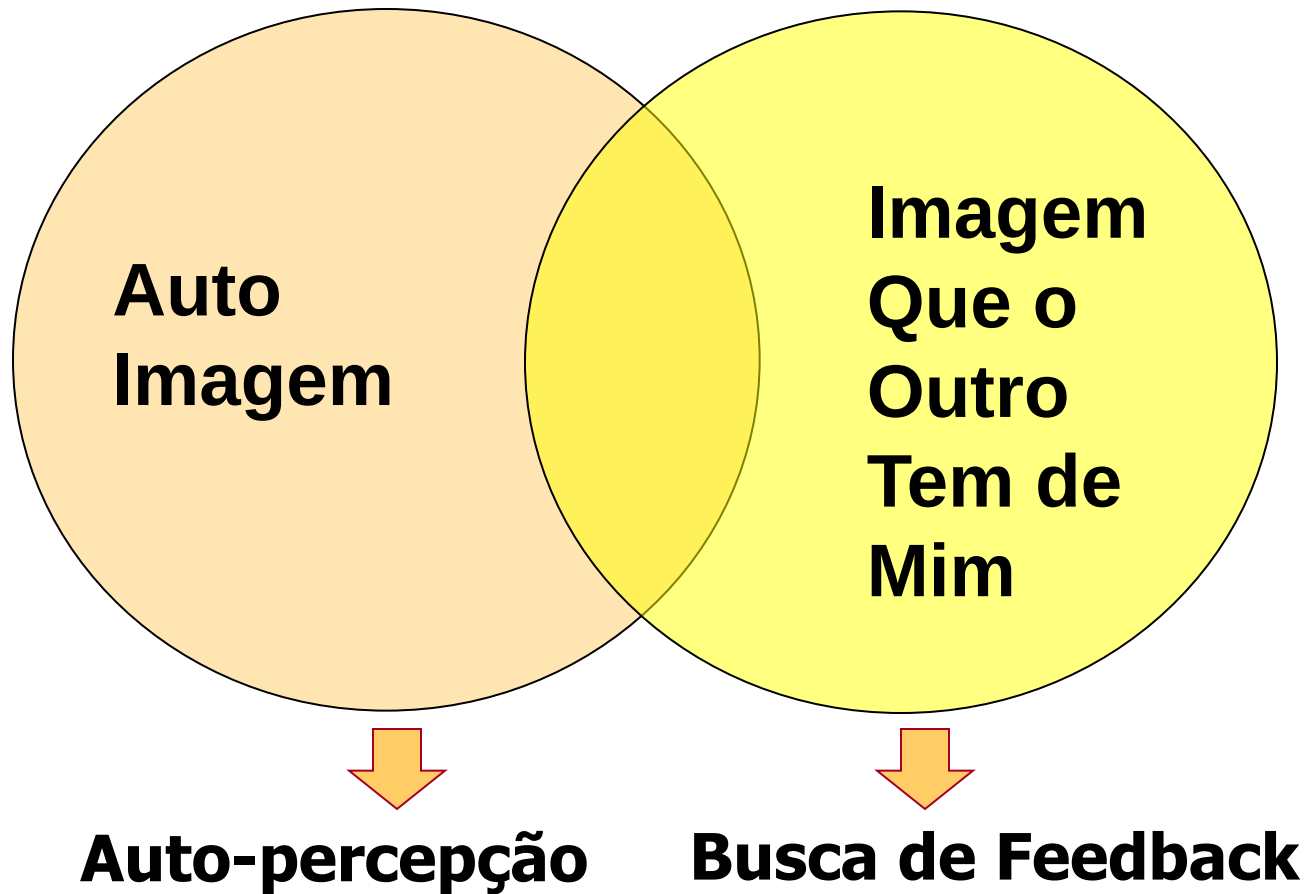


AUTO-CONHECIMENTO

- Capacidade de reconhecer e compreender seus pontos fracos e fortes, emoções, bem como, seus efeitos sobre as outras PESSOAS.
- Conhecer suas forças e seus limites e ter certeza de seu próprio valor.

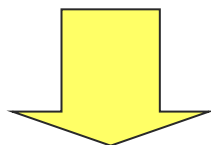


AUTOCONHECIMENTO

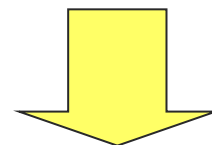


NOSSA FORMA DE SER REVELAM POSTURAS QUE:

FACILITAM



DIFICULTAM



TEMPERAMENTOS



sangui-
neo



co-
le-
ri-
co



fleu-
ma-
ti-
co



me-
lan-
coli-
co

DESCUBRA O SEU



Relacionamento

Resultados

Sangüíneo

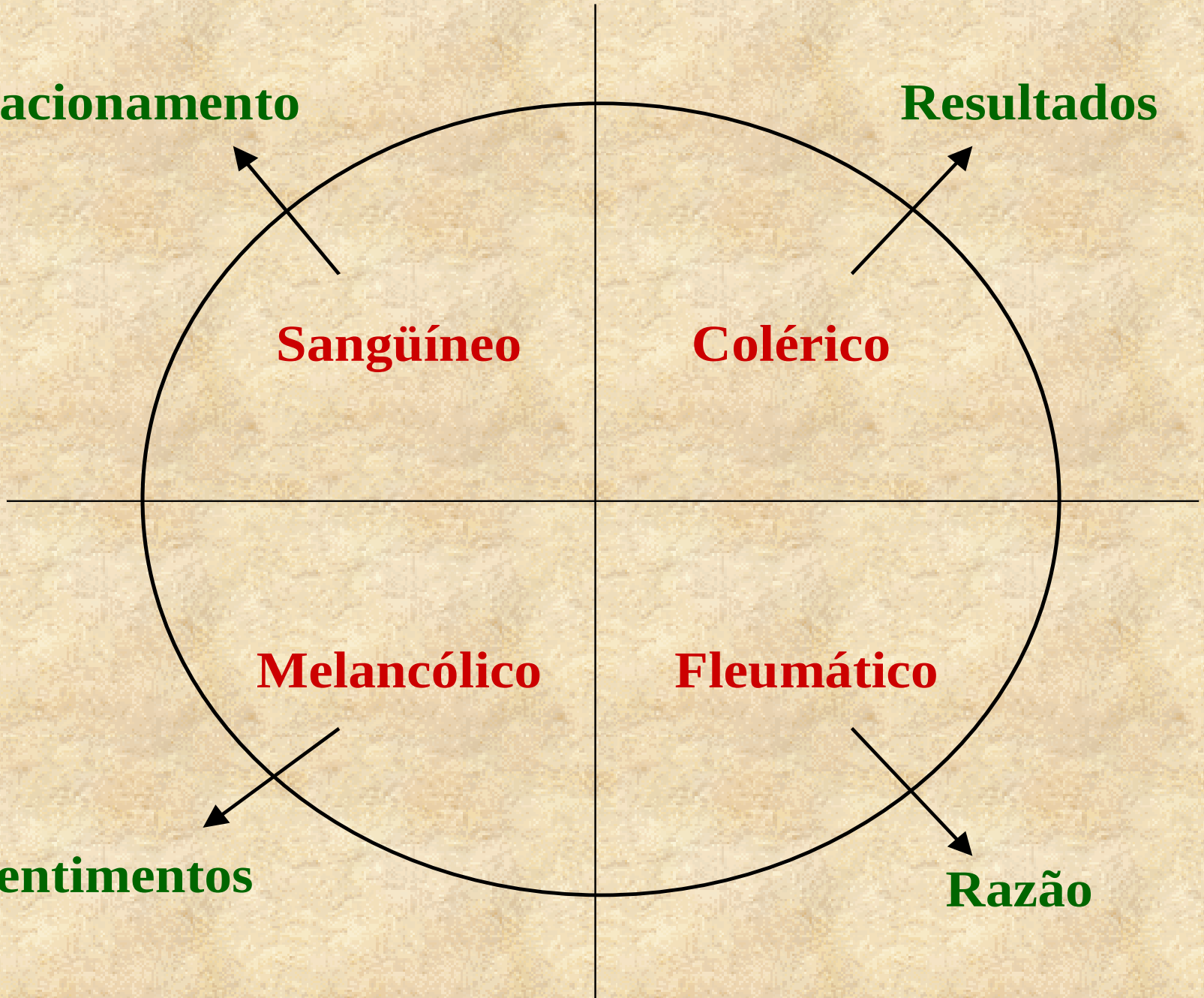
Colérico

Melancólico

Fleumático

Sentimentos

Razão



**Vamos fazer
juntos**

Sangüíneo

**Vamos fazer
agora**

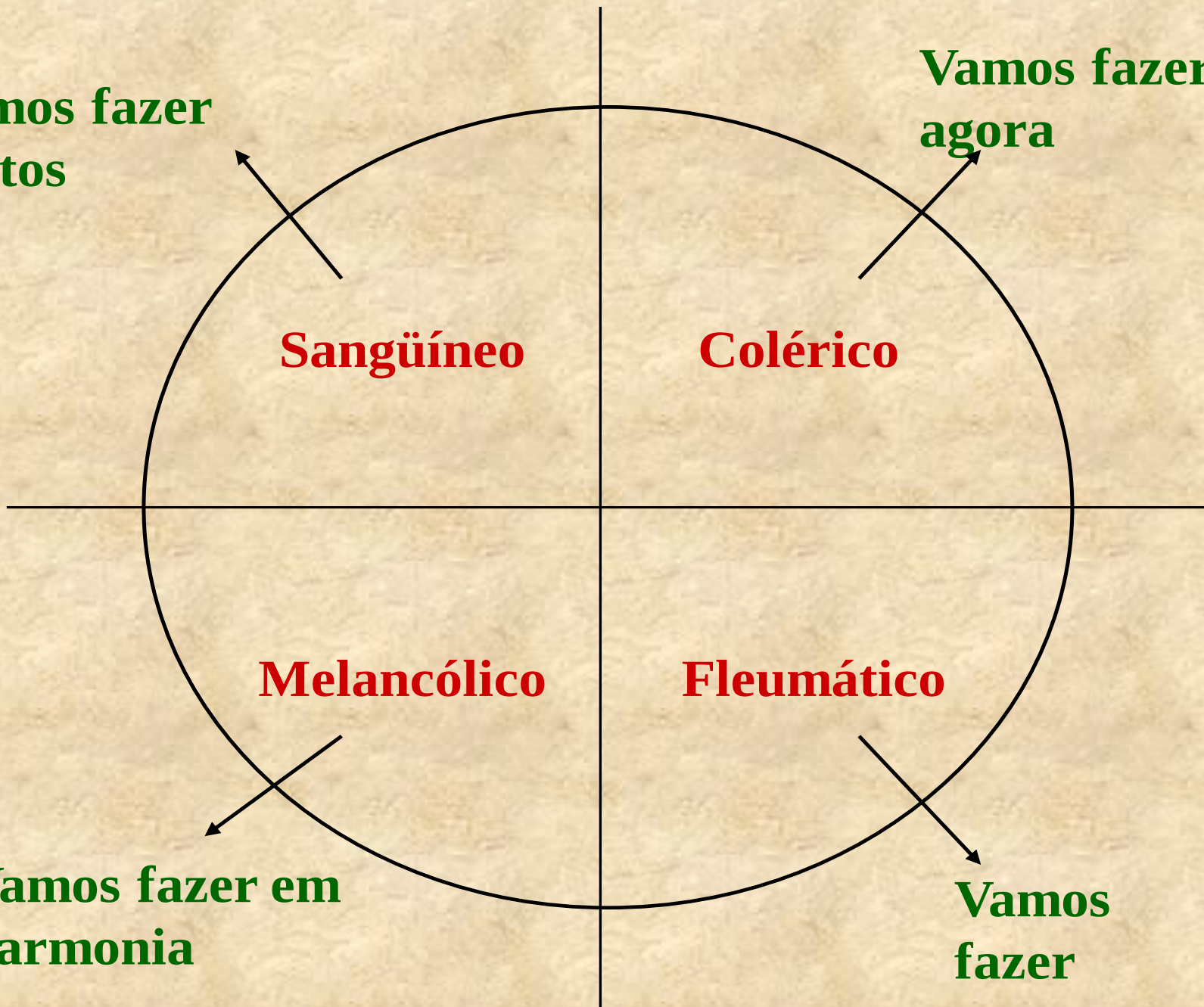
Colérico

Melancólico

Fleumático

**Vamos fazer em
harmonia**

**Vamos
fazer
correto**



“ O **colérico** produz as invenções do **melancólico** que é inteligente como um gênio, que são vendidas pelo sujeito **sanguíneo** que é bem apessoado , e desfrutado pelo despreocupado **fleumático**”.

**“AS PESSOAS VÃO ESQUECER O
QUE VOCÊ DISSE.
VÃO ESQUECER O QUE VOCÊ
FEZ.
MAS ELAS JAMAIS
ESQUECERÃO O QUE AS FEZ
SENTIR.”**

QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES DO SEU TIPO DE TEMPERAMENTO NAS RELAÇÕES DE CONFLITOS?

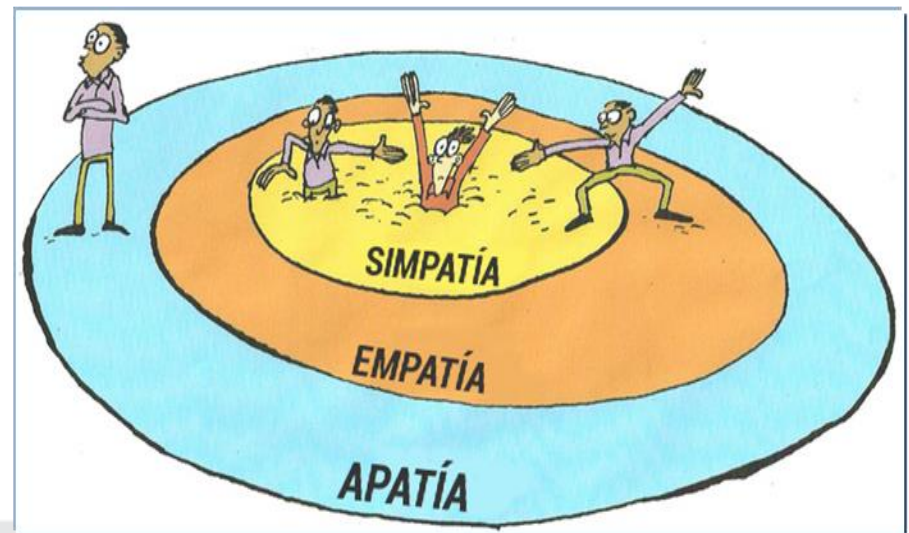


Dinâmica

- Escolha alguém na sala.
- Favor escrever uma tarefa para ele (a) realizar.

VOCÊ É EMPÁTICO OU APENAS SIMPÁTICO?

- Simpatia pressupõe solidariedade, a **empatia pressupõe compreensão**.
- Simpatia cria um envolvimento emocional, que pode prejudicar o julgamento. A empatia estabelece comunicação eficiente.





EMPATIA



Deriva da palavra grega EMPATHÉIA, que significa entrar no sentimento.

Implica ouvir, colocar-se no lugar do outro e manter o fluxo da comunicação.

EMPATIA

- **A empatia é a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, como se pudéssemos usar seus óculos e ver o mundo sob a sua perspectiva, entendendo sua realidade.**



Importante

- Para existir um processo empático é necessário haver a predisposição para essa flexibilidade, sairmos da nossa zona de conforto para, com paciência e discernimento, adiarmos nossos julgamentos .

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

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



**RODA TRASEIRA
TRAÇÃO**

**CONHECIMENTO
TÉCNICO**

**RODA DIANTEIRA
DIREÇÃO**

**HABILIDADES
PESSOAIS**

REVENDO O CONCEITO

- Conflito ocorre quando ideias ou sentimentos discordantes são expressos ou experimentados.
- Pela nova ordem sistêmica, o conflito é um meio, uma oportunidade de reconstrução de realidades e motor gerador de energia criativa.

- É um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis. (Berg)
- “Nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

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!



- 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.

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.

Uma instituição não deve ser considerada sadia 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!

“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



DIMÂNICA

comunicação positiva



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 consigo 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.

Comportamento Passivo

- Tom de voz baixo, olhar voltado para o chão, sorrisos envergonhados e insegurança;
- Age de forma que agrada 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.

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.

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.

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”.

AUTOCONHECIMENTO PARA UMA RELAÇÃO ASSERTIVA

Assertividade é...



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

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.

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**.

CO



MU



NI



CA



ÇÃO



INFORMAÇÃO



CONHECIMENTO



COMUNICAÇÃO

Origina-se da palavra grega COMMUNICARE.

Significa “tornar comum”, “partilhar”





QUEM FALA

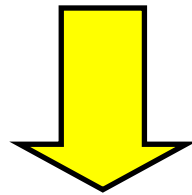


- Paradigmas
 - Valores
 - Cultura



QUEM OUVI

Normalmente quando o outro fala



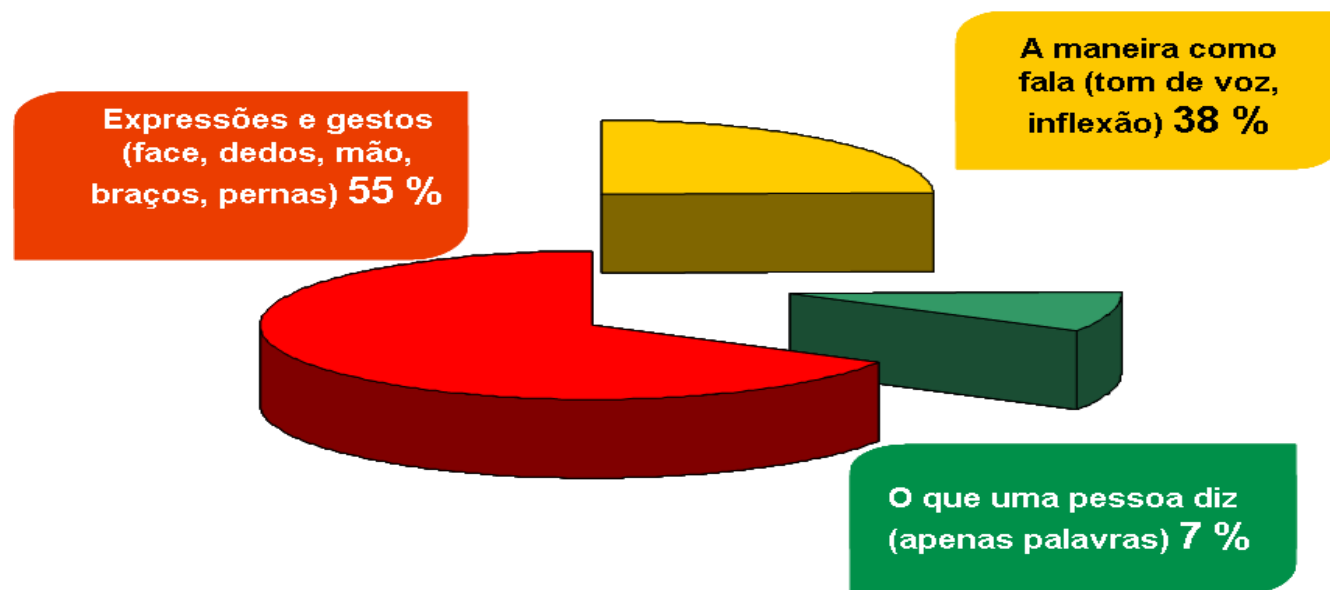
Ouvimos o que queremos ouvir.

O que imaginamos que o outro iria falar,
apenas organizamos contra-argumentos

Fragmentos do discurso: partes que nos
agradam ou agridam.

ENTENDENDO AS MENSAGENS VERBAIS

O impacto das mensagens não verbais
(pesquisa realizada por Albert Mehrabian)





TATI THOUGHTS





**Histórias mal
contadas criam
reputações erradas**

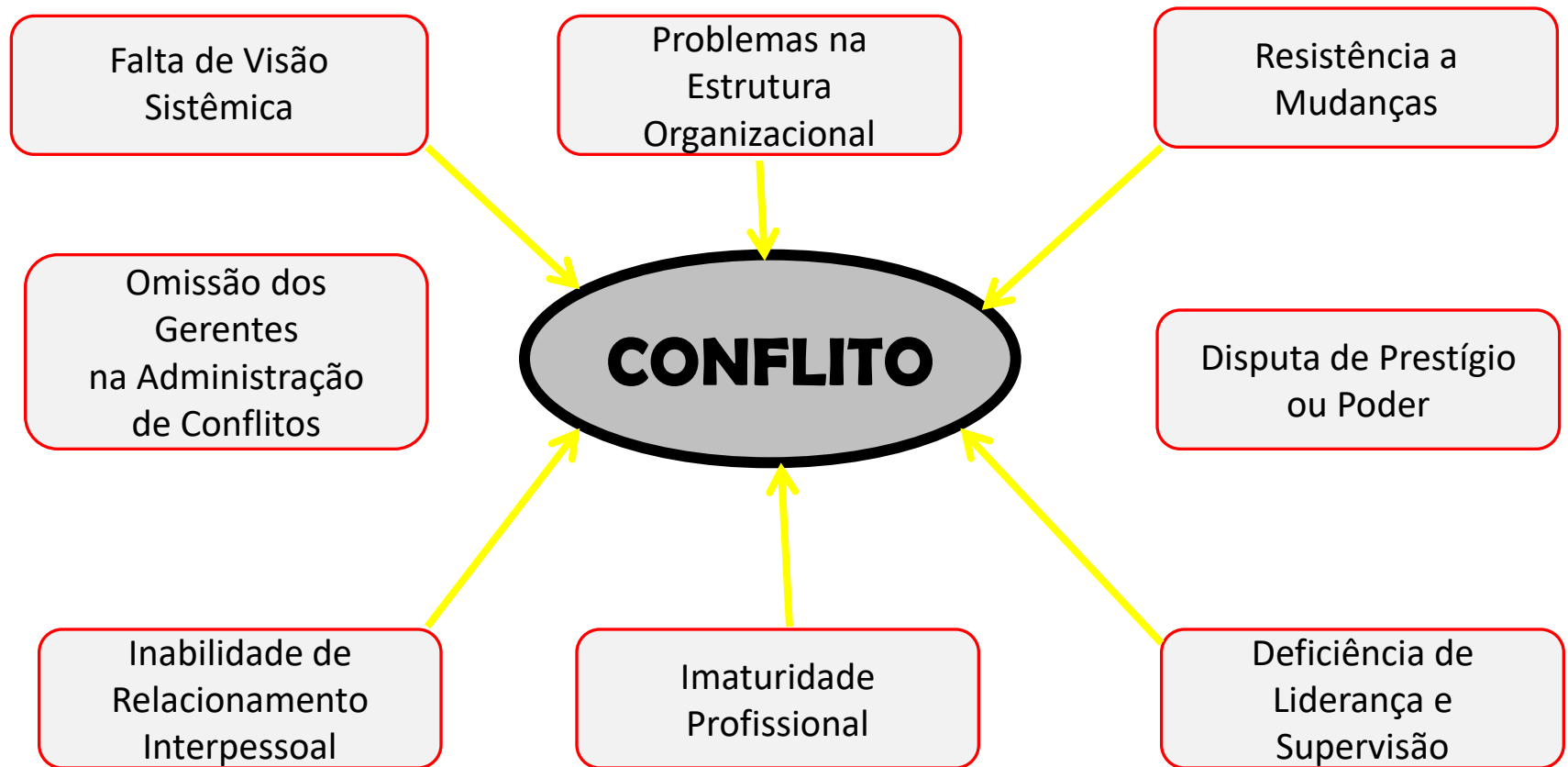
O que precisamos melhorar na nossa comunicação?



Em grupos

Quais as causas dos conflitos?



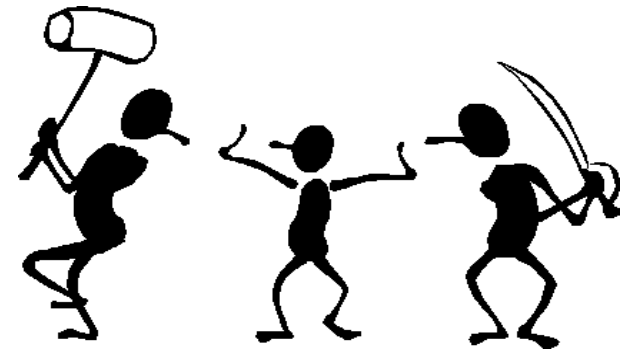


Fatores que predispõe à aparição de conflitos

1. Responsabilidades ou Funções não definidas;
2. Recursos Escassos: (Procura de tempo, reconhecimento, informações e bens materiais)
3. Barreiras de Comunicação: Se as partes estão separadas no espaço ou no tempo a oportunidade de conflito aumenta.
4. Necessidade de consenso ou acordo total.
5. Conflitos anteriores não resolvidos.

Alguns causadores de conflitos nas organizações

- Competição entre colaboradores;
- Recursos disponíveis, mas escassos;
- Mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedade e medo;
- Luta pelo poder;
- Necessidade de status;
- Desejo de êxito econômico;
- Exploração e manipulação;
- Tentativa de autonomia.



CAUSAS DE CONFLITOS



AS RELAÇÕES PESSOAIS - Conflitos Interpessoais



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



JÚRI



Réu - Os Conflitos são
positivos ou negativos?



MAIS QUE POSSÍVEL... É NECESSÁRIO.!



**VANTAGENS
E
DESVANTAGENS DOS CONFLITOS**

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.



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.

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.



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

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.

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.



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

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

Aquecimento



Dinâmica



Como lidar com os conflitos

- Crie uma atmosfera afetiva;
- Esclareça as percepções;
- Focalize em necessidades individuais e compartilhadas;
- Construa um poder positivo e compartilhado;
- Olhe para o futuro e, em seguida, aprenda com o passado;
- Gere opções de ganhos mútuos;
- Desenvolva passos para a ação a ser efetivada;
- Estabeleça acordos de benefícios mútuos.

Transformar conflito em situação de resolução de problemas

- Acolher a existência das diferenças dentro da organização
- Ouvir com compreensão
- Clarificar a natureza do conflito
- Reconhecer e aceitar os sentimentos dos indivíduos envolvidos
- Pode indicar que irá tomar a decisão que está sendo discutida
- Sugerir procedimentos e regras para resolver as diferenças
- Dar atenção a manutenção das relações entre as partes
- Criar veículos apropriados para a comunicação entre as partes

Como tratar os conflitos?

Abordagem	Vantagens	Risco
Evitar	Reações previsíveis; Separar pessoas explosivas; Depende de acordo	Falta de criatividade e inovação.
Reprimir	Evitar improdutividade e redução de criatividade; Diferenças não relevantes; Falta de tempo.	Custo se diferenças são importantes Agenda oculta; Frustração e hostilidade
Diferenças em conflito	Clarificar cenário; Educar equipes	Dificulta uso no futuro; Custo emocional.
Resolver Criativamente	Diferenças enriquecedora; Visão mais ampla do problema; Aumenta a variedade de alternativas; Canaliza energia para criatividade.	Requer tempo; Se incompetente, gera conflito.

Trabalho de Grupo

As 5 formas de administrar conflitos

- **COMPETIÇÃO**
- **ACOMODAÇÃO**
- **AFASTAMENTO**
 - **ACORDO**
- **COLABORAÇÃO**



Estilo de Gestão de Conflitos



Agressivo

Conceito:

- O indivíduo procura fazer prevalecer suas próprias opiniões às custas da outra pessoa. Isto é, um estilo com orientação para o poder, no qual o indivíduo usa qualquer poder que pareça apropriado para fazer valer sua opinião, sua capacidade de argumentar, seu nível, suas sanções econômicas. Significa “lutar por seus direitos” defendendo uma posição que você acredita que seja correta, ou simplesmente tentando vencer.

Características:

- Ganhar/Perder
- Prevalecer sua opinião às custas do outro
- Dominação total (vencer)
- Baseado no poder

Usos:

1. Quando decisões rápidas são vitais. Ex: emergências.
2. Em importantes decisões quando atitudes impopulares necessitam ser tomadas. Ex.: Redução de custos; estabelecimento de medidas de restrição; disciplina.
3. Em decisões vitais para o bem estar da companhia, quando você sabe que está certo.
4. Para proteger você mesmo contra pessoas que tiram vantagem do comportamento não competitivo.
5. A prioridade está em encerrar a situação, o mais rápido possível, isto é, quando não há tempo para resolver problemas de forma cooperativa.
6. Você controla todas as alternativas e, portanto, é inteiramente dispensável negociar com a outra pessoa, isto é, depois de exaurir todas as possibilidades de discussão racional e algo precisa ser feito.
7. Pouca confiança.

Assertivo

Conceito:

- O assertivo eficaz envolve uma tentativa de trabalhar com outras pessoas para achar alguma solução que satisfaça totalmente as opiniões de ambas as partes. Isso significa procurar uma decisão que identifique as opiniões das duas partes e buscar uma alternativa que satisfaça às duas posições. Assertivo eficaz entre duas pessoas, pode tomar a forma de exploração de um ponto de discórdia que fornecerá condições para outras percepções que ajudarão a resolver em parte alguma situação, o que de outro modo levará à competição.

Características:

- Ganhar/Ganhar
- Mais difícil, envolve trabalhar com as pessoas para achar solução que satisfaça totalmente as partes
- Posição de Resolver conflitos
- Confrontar diferenças e compartilha ideias e informação
- Busca soluções integradoras
- Procura soluções onde todos possam ganhar
- Percebe problemas e conflitos como desafios

Assertivo

Usos:

1. Achar uma solução integrada quando ambos os assuntos são muito importantes para serem conciliados.
2. Quando seu objetivo é aprender. Ex: testar suas próprias convicções compreendendo os pontos de vista dos outros.
3. Fundir pontos de vista de pessoas com diferentes perspectivas de um problema.
4. Ganhar comprometimento por incorporar as ideias de uma outra pessoa dentro de uma decisão, em consenso.
5. Resolver ressentimentos que têm interferido na relação interpessoal.
6. É fácil “puxar” o Racional da outra pessoa. Essa tática abre caminho para que a outra pessoa se torne parte da decisão.
7. Há tempo suficiente para estudo, reflexão e debate.

Conciliador

Conceito:

- O objetivo é achar algum expediente mutuamente aceitável de solução, que satisfaça parcialmente ambas as partes. Ele cai numa situação intermediária. O conciliador desiste mais do que uma pessoa assertiva e menos do que uma cooperativa. Desta maneira, ele dirige uma disputa de um modo mais direto do que o Evitar, porém, não explora este ponto com tanta profundidade como o assertivo eficaz. Conciliador poderia significar “repartir as diferenças”, trocar concessões ou procurar rapidamente uma posição intermediária, tipo perde-perde.

Características:

- Ganhar/Perder – Perder/Ganhar
- Negociação/Trocas
- Solução aceitável que satisfaça parcialmente as partes
- Desiste mais do que um assertivo e menos que um complacente
- Continuidade do relacionamento

Conciliador

Usos:

1. Quando as metas são moderadamente importantes, mas não valem o esforço ou mudanças para estilos mais defensivos.
2. Quando dois oponentes, com igual poder, estão fortemente ligados às metas, mutuamente exclusivas.
3. Para atingir acordos temporários para decisões complexas.
4. Para chegar a soluções convenientes sob pressão de tempo.
5. Como um estilo alternativo quando o assertivo eficaz e o assertivo agressivo falham.

Complacente

Conceito:

- Quando cooperativo, o indivíduo negligencia suas próprias opiniões para satisfazer as opiniões de outras pessoas, existe um elemento de alto sacrifício nesse estilo. O cooperativo pode tomar a forma de auto generosidade, obedecendo às ordens de outra pessoa (quando poderia preferir não o fazer) ou aderindo ao ponto de vista de outrem.

Características:

- Perder/Ganhar
- Negligencia suas próprias opiniões para satisfazer a de outras
- Pode tomar a forma de auto generosidade
- Abrir mão da sua posição
- Evita situação desagradável

Complacente

Usos:

A outra pessoa tem informações importantes que você não dispõe.

- 1.Quando você nota que está errado - para permitir que uma posição melhor seja ouvida, aprender com os outros e mostrar que você é razoável.
- 2.Quando a decisão é muito mais importante para a outra pessoa do que para você mesmo - para satisfazer as necessidades de outros e, como gesto de boa vontade, para poder manter um relacionamento cooperativo.
- 3.Para conseguir um saldo “social” positivo para questões posteriores que sejam importantes para você.
- 4.Quando a competição contínua somente estragaria sua causa, quando você está em desvantagem ou quando a outra pessoa está perturbada e ficará pior com qualquer interferência.
- 5.Quando preservar a harmonia e evitar atritos é especialmente importante.
- 6.Ajudar no desenvolvimento gerencial de subordinados, permitindo que eles experimentem e aprendam a partir de seus próprio erros.

Evitar

Conceito:

- O indivíduo não segue de imediato suas próprias opiniões ou aquelas de outras pessoas. Ele não dirige o conflito. O Evitar poderia tomar a forma de atitudes diplomáticas adiando uma decisão para uma ocasião mais adequada ou simplesmente afastando-se de uma situação ameaçadora.

Características:

- Perder/Perder
- Distanciamento de uma situação ameaçadora
- Falta de vontade de cooperar
- Evitar confrontações
- Usa regras burocráticas como modo de resolver o conflito

Usos:

1. Quando uma decisão é trivial, de importância passageira ou quando outros assuntos mais importantes o pressionam.
2. Quando você não percebe chances de satisfazer suas opiniões - por exemplo: quando você tem baixo poder ou você está frustrado por alguma coisa que seria muito difícil de mudar (política nacional, a estrutura de personalidade de alguém etc...).
3. Quando o dano potencial de enfrentar um conflito ultrapassa os benefícios de sua resolução.
4. Deixar as pessoas acalmarem-se para reduzir tensões em um nível produtivo e para recuperar perspectiva e modos mais adultos.
5. Quando a coleta de mais informações ultrapassa as vantagens de uma decisão imediata.
6. Quando outros podem resolver o conflito de maneira mais eficaz ou quando a decisão parece ser tangencial ou sintomática de uma decisão mais básica.
7. Você se sente confuso ou frustrado ou seu apoio pessoal não é necessário.
8. Participar da decisão é contra seus valores ou mensagens parentais.

Em Trios

O que é negociação?



CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO

Uma negociação não é uma batalha de uma parte contra a outra na qual um dos lados **VENCE** e o outro lado acaba **DERROTADO**.

Um processo de relacionamento interpessoal, na busca de um **ACORDO MÚTUO QUE SATISFAÇA AMBOS OS LADOS**, em torno de um ideal comum, porém, conflitante.



Negociação: Conceitos Básicos

- É o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existem conflitos, isto é, divergências e antagonismos, de interesses, ideias e posições.
- É uma sequência de etapas que se desenrolam do início até o final da negociação. A maneira como desenvolvemos este processo é decisiva para o desfecho da negociação.
- Muitas vezes *o como* se faz é tão ou mais importante do que *o que* se faz.

👉 O desenvolvimento de habilidades de negociação pressupõe a abordagem destas áreas.



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.

HABILIDADES DO NEGOCIADOR



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

- 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.

Quais características devem ter os negociadores?



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).



CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS NEGOCIADORES

- Ter mente aberta;
- Ver a negociação como um processo contínuo no qual nenhum item é imutável;
- Ser flexível e capaz de rapidamente definir metas e interesses mútuos;
- Ser cooperativo;
- Não tentar convencer o oponente de que o ponto de vista dele está errado e deve ser mudado;
- Desenvolver alternativas criativas que vão ao encontro das necessidades de seu oponente,

ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO



A diagram showing a yellow oval containing a list of seven steps, connected by four lines to a pink rounded rectangle below it. The steps are: PREPARAÇÃO, ABERTURA, EXPLORAÇÃO, APRESENTAÇÃO, CLARIFICAÇÃO, AÇÃO FINAL, and CONTROLE E AVALIAÇÃO.

PREPARAÇÃO
ABERTURA
EXPLORAÇÃO
APRESENTAÇÃO
CLARIFICAÇÃO
AÇÃO FINAL
CONTROLE E
AVALIAÇÃO

**ETAPAS DO
PROCESSO DE
NEGOCIAÇÃO**

Trabalho de grupo

- Cada grupo deverá preparar um cartaz com sua etapa.
- Apresentação.



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.

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.

3. EXPLORAÇÃO

- 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.

4. APRESENTAÇÃO

Etapa, finalmente, que você vai apresentar ao outro negociador sua proposta.

- **Descrição dos seus produtos, serviços, ideias (Características).**
- **Problemas resolvidos por sua proposta (Soluções).**
- **Benefícios decorrentes de sua proposta (Benefícios).**

5. CLARIFICAÇÃO

Esta é a etapa, o momento de esclarecer as dúvidas.

- Esteja preparado para responder a objeções
- Evite frases perigosas
- Aceite as razões do outro
- Levante dúvidas potenciais

6. AÇÃO FINAL

É aqui que ocorre o fechamento do negócio.

- Atenção aos sinais de aceitação
- Torne sua proposta reversível
- Apresente opções
- Recapitule vantagens e desvantagens
- Proponha uma data para teste experimental
- Proponha o fechamento do negócio

7. CONTROLE E AVALIAÇÃO

- 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.

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.



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

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

AQUECIMENTO



Vivência de Negociação

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



PECADOS CAPITAIS

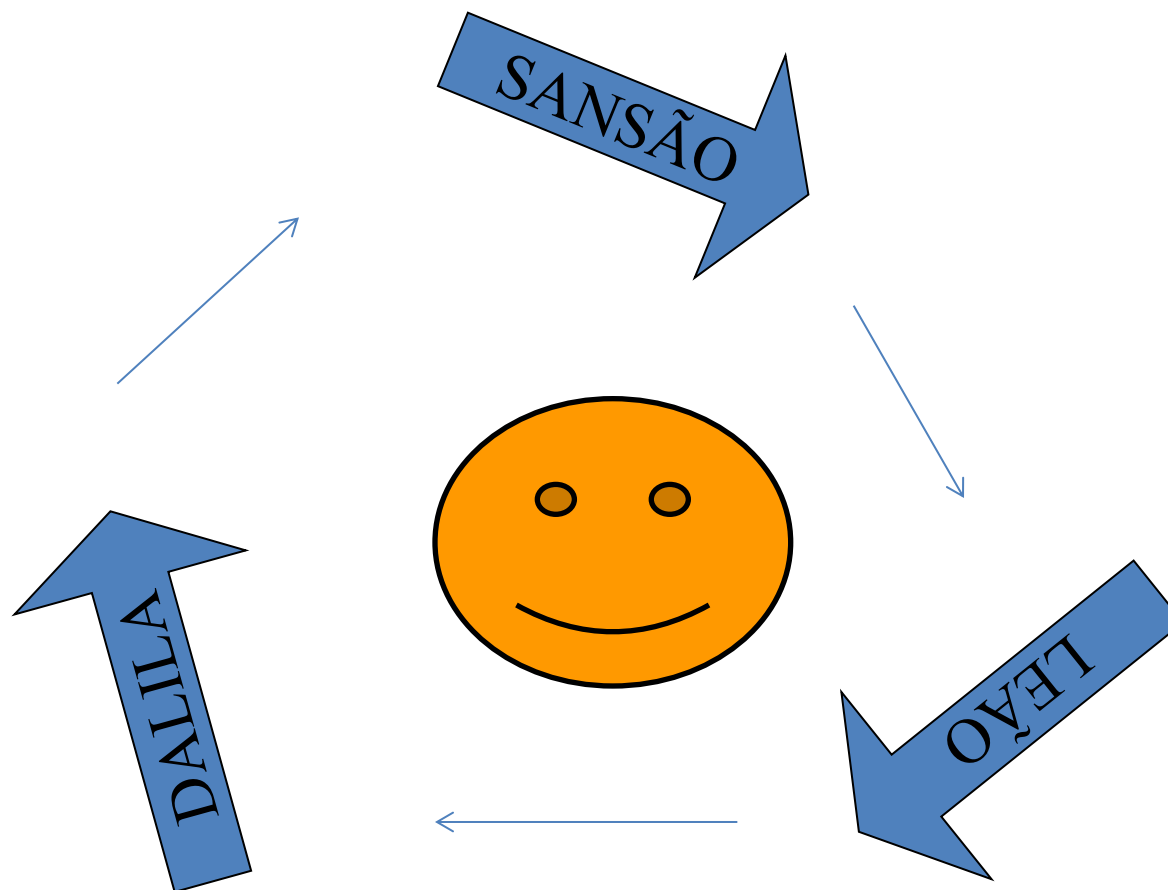
- Segurança Máxima
- Concentração nas fraquezas do outro
- Relacionamento não é tudo
- Muita improvisação
- Promete e não cumpre
- Baixa flexibilidade
- Desrespeito à lógica do outro
- Não ouve a outra parte
- Margem estreita
- Clima defensivo
- Vai com muita sede ao pote
- Preocupação com um só lado
- Truques em demasia
- Linguagem inacessível
- Falta de controle nos resultados

Praticando



Cada equipe deverá entregar em 20'

- 1- Construir um círculo em cartolina branca, com raio de 7 cm.
- 2- Construir uma corrente de 4 elos de cartolina, sendo cada elo de uma cor diferente.
- 3- Construir um triângulo em cartolina azul, com base de 15 cm e altura de 10 cm.
- 4- Construir uma peça em forma de “T”, em cartolina amarela e verde, medindo 9 X 12 cm.
- 5- Construir uma bandeira medindo 8 X 8 cm, contendo três cores quaisquer de cartolina.



REGRAS DO JOGO

SANSÃO

DALILA

LEÃO

- 1- Cada grupo deverá escolher uma opção .
- 2- Os grupos deverão ficar um de frente para o outro.
- 3- Quando a instrutora disser “já”, os dois grupos deverão fazer o gesto do personagem escolhido; simultaneamente.
- 4- Ganha o grupo que fizer o personagem mais forte.

Analizando

- Quais posturas foram adotadas?
- Pensaram que poderiam empatar?
- Houve competição?



AS POSTURAS DE NEGOCIAÇÃO

1 - Postura ganha/perde – é o negociador que está interessado apenas na satisfação dos seus próprios interesses, mesmo que isso represente danos para o outro lado.

Adota máximas como:

- O importante é levar vantagem em tudo.
- Só os interesses próprios é que contam. O outro que trate de cuidar dos seus.



2 – Postura ganha/ganha

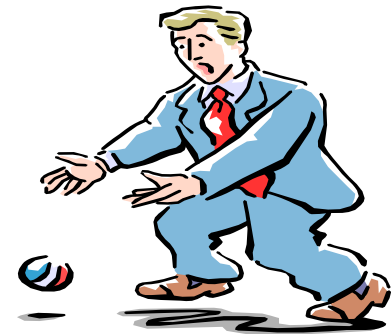
Bom acordo é aquele que satisfaz os interesses de ambos os lados; os negociadores não são inimigos, mas sim solucionadores de problemas comuns.

Tem as seguintes crenças:

- Querem que seus interesses sejam atendidos.
- Um bom negócio deve atender os interesses de todos os negociadores envolvidos.
- O problema do outro não é só problema do outro. Ele deve ser identificado e solucionado no processo de negociação.

3 – Postura perde/perde

- É a do negociador que não se importa de perder desde que o outro também perca.



- O mais importante é prejudicar o outro, e não obter qualquer vantagem para si próprio.

PERDE/PERDE	GANHA/PERDE	GANHA/GANHA
Os participantes são amigos	Os participantes são adversários	Os participantes são solucionadores
A meta é o acordo	A meta é a vitória	A meta é um resultado sensato atingido de maneira eficiente e amigável
Faça concessões como condições do relacionamento	Exija concessões do relacionamento	Separe as pessoas do problema
Seja afável com o problema	Seja áspero com o problema e com as pessoas	Seja afável com as pessoas e ásperos com o problema
Confie nos outros	Desconfie dos outros	Proceda independentemente da confiança

PERDE/PERDE	GANHA/PERDE	GANHA/GANHA
Insista no acordo	Insista na sua posição	Insista em critérios objetivos
Tente evitar as disputas de vontades	Tente vencer as disputas de vontades	Tente chegar a um resultado baseado em padrões independente da vontade
Ceda à pressão	Exerça pressão	Raciocine e permaneça aberto à razão; ceda aos princípios e não à pressão
Não-assertividade	Agressividade	Assertividade

PERDE/PERDE	GANHA/PERDE	GANHA/GANHA
Mude facilmente de posição	Aferre-se a sua posição	Concentre-se nos interesses e não nas posições
Faça ofertas	Faça ameaças	Explore os interesses
Revele seu piso mínimo	Iluda quanto a seu piso mínimo	Evite ter um piso mínimo
Aceite perdas unilaterais para chegar a um acordo	Exija vantagens unilaterais como preço do acordo	Invente opções de benefícios mútuos
Busque apenas uma resposta: a que eles aceitarão	Busque apenas uma resposta: a que você aceitará	Desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher, decida depois

PORQUE FALHAM OS NEGOCIADORES

- Fracos relacionamentos pessoais
- Não compreender as razões do outro
- Não criar uma “visão compartilhada” para a solução
- Falta ou falhas no planejamento
- Dificuldade em fazer perguntas e em ouvir
- Descrença – pessimismo
- Negligência com as técnicas de persuasão/envolvimento
- Desconhecimento da “organização informal” da empresa
- Problemas de comunicação

ATIVIDADE: MATRIZ DO ESTILO TESTE



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.

ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Apoiador



Catalisador



Controlador



Analítico



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.

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.

ANALÍTICO

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



ANALÍTICO



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

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.



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.



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.

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.

COMO NEGOCIAR COM CADA ESTILO

CATALISADOR

Ênfase na inovação, criatividade, exclusividade, grandes projetos, ideias.

APOIADOR

Ênfase no trabalho em equipe, preocupação com pessoas, no bem estar geral, na eliminação de conflitos, problemas.

CONTROLADOR

Ênfase em redução de custos, tempo, prazos, resultados, metas, independência em relação nos outros.

ANALÍTICO

Ênfase em informações, dados, detalhes, perfeição, preocupação com o micro, segurança, garantia.

ResuMinDo



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;

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.

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

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

As condutas que facilitam chegar a um acordo negociado incluem:

- Ser construtivo com o relacionamento;
- Promover uma comunicação eficiente e clara;
- Estar sempre atento a buscar os interesses sob as posições;
- Criar a maior quantidade de opções, para maximizar as possibilidades de acordo;
- Utilizar sempre critérios de legitimidade;
- Visualizar a melhor alternativa de acordo negociado da parte oposta, e/ou considerar a sua própria;
- Comprometer-se somente depois de propor múltiplas opções.

Estudo de caso

Negociação de compra de um terreno



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.

Negociando com um ANALÍTICO



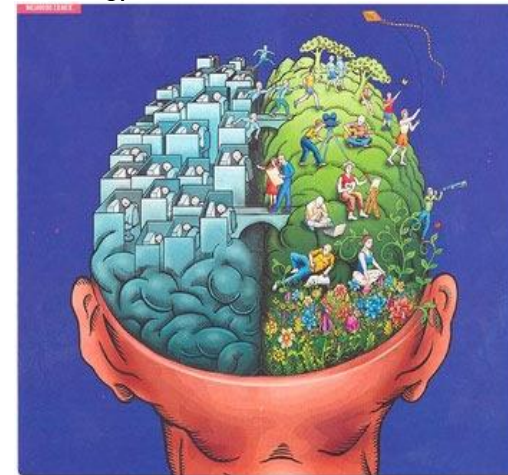
EXPLORE ESSAS DICAS

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

Negociando com um CATALISADOR

EXPLORE ESSAS DICAS

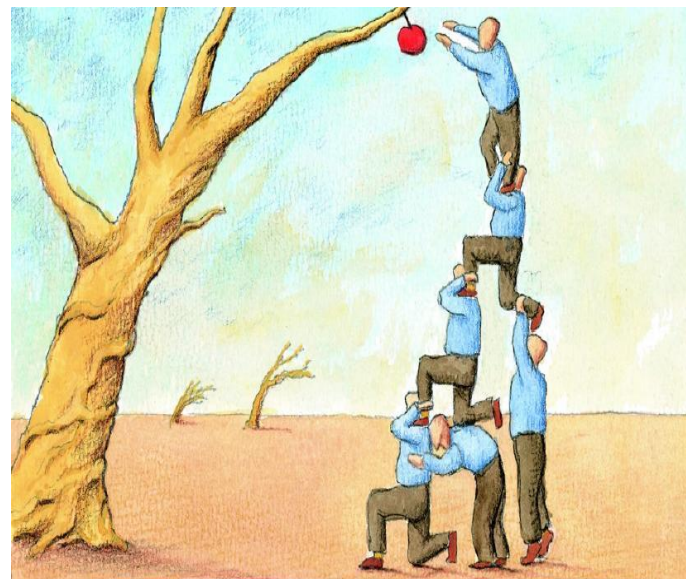
- ❖ Maior rapidez .
- ❖ Maior facilidade.
- ❖ Exclusividade.
- ❖ Inovação.
- ❖ Coisas grandes, sem detalhes.
- ❖ Ser reconhecido pelos outros.
- ❖ Gosta de ser único em alguma coisa.



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.



Maximo Campos Layda

Vivência

Negociando com estilos diferentes

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

AUTO-AVALIAÇÃO:

- Quais são minhas forças?
- Quais são minhas fraquezas?
- Qual deverá ser a minha contribuição para fechar o acordo?

Vivência

Quem vai pra lua?



ÉTICA EM NEGOCIAÇÃO



ÉTICA

Valores + Princípios

PARA DEFINIR

❖ QUERO

❖ DEVO

❖ POSSO

MORAL

PRÁTICA/
COMPORTAMENTO

❖ APLICAÇÃO DA ÉTICA

Vídeo Mário Sérgio Cortella, Filósofo

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.

ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES

VALE A PENA?



O QUE A ORGANIZAÇÃO GANHA?

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

Hitt sugere 4 padrões para valiar 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)

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)

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.



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.

SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

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