

Material do
Participante

Negociação e Administração de Conflitos



VSLins Consultoria

Negociação e Administração de Conflitos



"Queira ou não, você é um negociador.
A negociação é uma verdade da vida."

Objetivo



Busca de um ponto de consenso no qual todas as partes envolvidas cheguem a resultados positivos, ainda que inicialmente tenham diferentes pontos de vista e interesses não alinhados.

Receita universal de negociação



1. Manter **Comunicação** eficaz;
2. Cuidar do bom **Relacionamento**;
3. Descobrir o **Interesse** da outra parte;
4. Elaborar alternativas para o **Acordo**;
5. Demonstrar a **Legitimidade** de cada alternativa;
6. Ter em mente a melhor **Opção** caso não haja acordo;
7. Chegar ao **Compromisso** final.



Comunicação inicial - um pouco de nós



1. Se meu nome fosse impronunciável...
gostaria de me chamar...
2. Se a minha profissão não existisse...
eu gostaria de ser...
3. Se eu não pudesse estar com vocês...
eu gostaria de estar...



Situação 1



- Em viagem de negócios, após dia extenuante, procuro companhia para alguns momentos de prazer.
- Localizo num salão uma pessoa extremamente interessante e apresento-me.
- Minha posição
 - Estou extenuado e preciso relaxar.
 - Seria bom conseguir alguém que me acompanhasse no mínimo em um drinque.
 - Se a companhia for muito agradável posso até...
 - É... seria muito bom mesmo
- Provável posição da pessoa
 - Estou esperando alguém
 - Não costumo conversar com estranhos
 - Não bebo
 - Acho você interessante mas...
 - Não acredito que eu possa ajudar

Preparação



- Pense em negociação como um processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando a conquista de algo mutuamente vantajoso.
- Use a receita universal de negociação:
 - ★ Manter Comunicação eficaz;
 - ★ Cuidar do bom Relacionamento;
 - ★ Descobrir o Interesse da outra parte;
 - ★ Elaborar alternativas para o Acordo;
 - ★ Demonstrar a Legitimidade de cada alternativa;
 - ★ Ter em mente a melhor Opção caso não haja acordo;
 - ★ Chegar ao Compromisso final.

Comunicação Eficaz



"A comunicação é equívoca. Somos limitados por uma língua na qual as palavras podem significar uma coisa para uma pessoa e algo bem diferente para outra..."

Diálogos típicos



- Diálogos com intenções ocultas
 - s - suspeito; d - detetive
 - sss-dddd-ssss-ddddddd-s-ddddddd-sssss-dddd
- Comunicação criativa - TSOM
 - c - comunicador; o - ouvinte
 - cccc-ooo-cccccccccc-oo-ccccccc-oo-cccccc
- Diálogo socrático
 - o - orientador; a - aluno
 - oooooo-aa-ooooo-aaa-ooooo-aaa-oo
- Diálogo rogeriano
 - p - psicanalista; c - cliente
 - p-cccccc-p-ccccccc-p-cccccc-p-ccc-p



"TSOM" - Trinta Segundos Ou Menos



- O que se consegue?
 - Despertar o interesse dos ouvintes
 - Chegar onde se quer chegar de modo eficaz
 - Uma melhor comunicação
 - ✓ Concentração, rumo, concisão e lógica do pensamento e da fala.
- Por que Trinta Segundos?
 - O tempo exerce uma coação,
 - O período médio de atenção é de 30 segundos.



Princípios da Comunicação "TSOM"



- Ter um objetivo bem definido
 - Convidar, conquistar, envolver, desenvolver, vender, apresentar
- Conhecer o interlocutor e seus motivos
 - Quem é ele o que temos em comum e em que somos complementares
- Definir a abordagem correta
 - Filosófica, social, econômica, financeira, emocional,



Princípios da Comunicação "TSOM"



- Criar um gancho
 - Afirmação, pergunta, humor, visual, incidental
- Desenvolver o tema
 - Descritivo, narrativo, lógico, retórico, dialético, indutor, dedutor, socrático, rogeriano
- Arrematar o que foi dito
 - Solicitação de ação ou reflexão



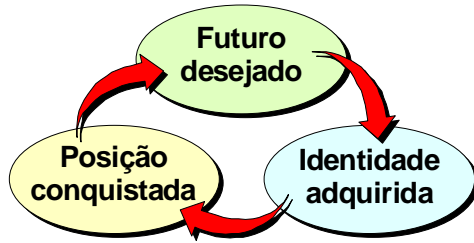
Princípios da Comunicação "TSOM"



- Pintar um quadro na mente do interlocutor
 - Personalizada, emotiva, vivenciada, histórica, metafórica
- Manter uma imagem pessoal impecável
 - Sinceridade, coerência, gesticulação, postura, entonação, entusiasmo, variedade



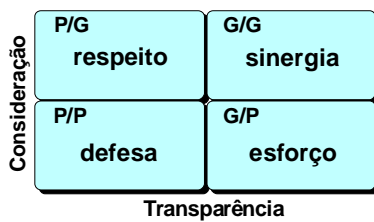
Autoconhecimento



Em que ponto da minha curva de evolução eu estou? Quais as minhas fórmulas de sucesso? Estou passando por alguma transformação?

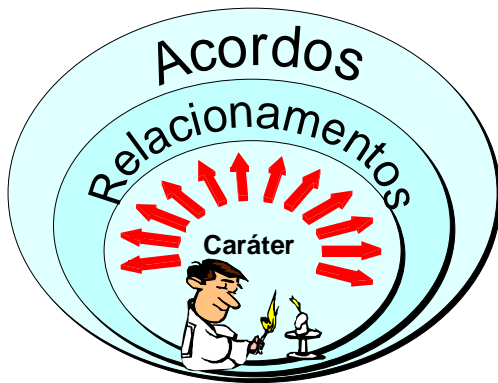
Quem sou eu de modo que se eu deixasse de ser assim sentiriam muita falta de mim? Quais são as minhas maiores contribuições?

Negociação com vantagem recíproca



A negociação requer coragem para explicitação de pontos de vista com transparência e consideração na busca por solução que atenda a todas as expectativas.

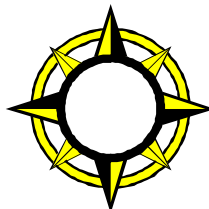
Buscar Vantagem Recíproca



Virtudes cardeais



- **Prudência**
 - qualidade de quem escolhe alternativas com sensatez.
- **Disciplina**
 - poder sobre o comportamento, as ações, e as emoções
- **Justiça**
 - reconhecimento imparcial do direito e dever de cada um
- **Coragem**
 - disposição para enfrentar, perigo, opressão, privação



Virtudes sociais



- **Gentileza**
 - atitude marcada por conduta social polida, cortês, amável.
- **Lealdade**
 - constância a algo ou alguém por promessa ou dever.
- **Humildade**
 - ponderação entre nossas próprias forças e fraquezas.
- **Integridade**
 - dignidade relativa às ações, promessas e afirmações.



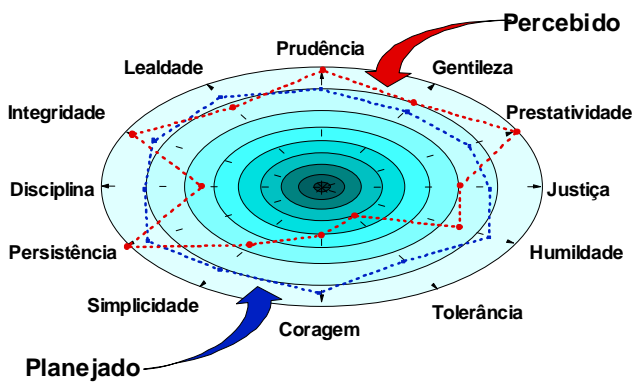
Virtudes operacionais



- **Prestatividade**
 - disposição para servir a todos e a todo tempo.
- **Tolerância**
 - capacidade para suportar "formas de energias" negativas
- **Persistência**
 - insistência estratégica na busca por soluções
- **Simplicidade**
 - qualidade de quem se expressa de forma descomplicada



Mapa das Virtudes



Qual a sua opinião sobre os processos de negociação interdepartamental?



Consideração	P/G respeito	G/G sinergia
	P/P defesa	G/P esforço
	Transparência	

Causas das deficiências
Expectativas não esclarecidas
Sistemas de avaliação inadequado
Falta de Métodos
Carência de algumas virtudes

Motivos para se fazer negócio



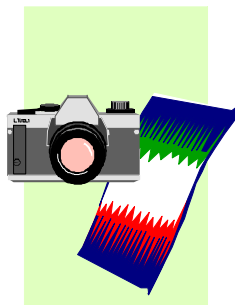
- A negociação é uma atividade interpessoal cuja meta é a busca por um acordo que atenda todas as expectativas.
- Conseguir um resultado melhor
 -em termos de qualidade, preço, quantidade, tempo
- do que seria possível obter sem negociar.



Casos especiais



- O caso da lente Zoom
 - Participantes são adversários
 - ✓ Exija concessões
 - ✓ Seja áspero com as pessoas
 - ✓ Faça ameaças
 - Insista em sua posição
 - ✓ Exerça pressão
- O caso do tapete português
 - Participantes são amigos
 - ✓ Seja gentil com as pessoas
 - ✓ Confie nos outros
 - A meta é o acordo
 - ✓ Faça concessões, faça ofertas
 - ✓ Aceite perdas unilaterais
 - ✓ Insista no acordo, ceda à pressão



Estilos - Afável x Áspero



- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▸ Participantes são adversários▸ A meta é a vitória▸ Exija concessões▸ Seja áspero com as pessoas▸ Desconfie nos outros▸ Aferre-se a sua posição▸ Faça ameaças▸ Iluda sobre seu piso mínimo▸ Exija vantagens unilaterais▸ Busque o que você aceita▸ Insista em sua posição▸ Tente vencer as disputas▸ Exerça pressão | <ul style="list-style-type: none">▸ Participantes são amigos▸ A meta é o acordo▸ Faça concessões▸ Seja gentil com as pessoas▸ Confie nos outros▸ Mude facilmente de posição▸ Faça ofertas▸ Revele seu piso mínimo▸ Aceite perdas unilaterais▸ Busque o que eles aceitam▸ Insista no acordo▸ Tente evitar disputas▸ Ceda à pressão |
|--|---|

Situação 2



- Serviço em andamento de acordo com plano refeito pelo novo gerente.
- Cliente procura Diretor e conta sua insatisfação com o andamento do projeto.
- Cliente amarra a realização dos 3 projetos contratados ao sucesso do que está em andamento e diz que não há interesse em levantar outros serviços futuros.
- O gerente recém aposentado conquistou uma forte confiança do cliente.
- Cliente pede para ser atendido pelo gerente anterior mesmo sabendo que ele já está aposentado.

Posições na situação 2



- **Posição do Cliente**
 - ▶ Quero o serviço como projetado pelo gerente anterior
 - ▶ Quero ser atendido pelo gerente anterior
 - ▶ Não vou querer realizar os 3 serviços já contratados
- **Posição da Diretoria**
 - ▶ Não podemos prometer atendimento pelo gerente aposentado
 - ▶ Vamos analisar o que há de errado e corrigir
 - ▶ Não podemos acatar o que o gerente anterior prometeu
 - ▶ O novo gerente fez um projeto mais viável
 - ▶ As coisas não estão indo bem por motivos circunstanciais.

Negociação baseada em princípios



- Participantes são solucionadores de problemas
- A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável.
- Separe as pessoas dos problemas
- Seja gentil com as pessoas e áspero com o problema
- Proceda independentemente da confiança
- Concentre-se nos interesses, e não nas posições.
- Explore os interesses.
- Evite ter um piso mínimo.
- Invente opções de benefícios mútuos.
- Desenvolva opções múltiplas e decida depois.
- Insista em critérios objetivos.
- Tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade.
- Raciocine e permaneça aberto à razão; ceda aos princípios, e não a pressões.

Concentre-se nos interesses



- **Desperte o interesse do outro sem prejudicar seu próprio interesse**
- **Concilie interesses**
 - Os interesses definem o problema
 - Por trás das posições opostas há interesses comuns e compatíveis, assim como conflitantes.
- **Identifique os interesses**
 - Pergunte "por que". Pergunte "por que não"
 - Aperceba-se de que cada lado tem interesses múltiplos
 - Faça uma lista



Situação 3



- Empresa perdendo negócio devido ao baixo índice de satisfação dos clientes com os serviços de manutenção.
- Pesquisa revelando um alto índice de satisfação com a qualidade do produto e motivando metas mais ambiciosas para o pessoal de produção.
- Programa generalizado de redução de custos fazendo parte de uma estratégia corporativa.
- Redução drástica de pessoal em diversas áreas principalmente em RH e Produção.
- Pessoal de manutenção preocupado com os efeitos da pesquisa. Solicita pessoal e recebe uma negativa.

Posições na situação 3



- **Posição de Manutenção**
 - Preciso de bons profissionais que saibam se relacionar com os clientes.
 - Preciso treinar esse pessoal
- **Marketing**
 - Estou com pouca gente e não posso liberar ninguém
 - Preciso de mais vendedores treinados em vendas e que conheçam o negócio da companhia incluindo todos os tipos de serviço.
- **Produção**
 - Com o corte de pessoal que recebi não posso liberar nem um sopro.
 - Tenho que melhorar ainda mais a qualidade do produto para realizar a nossa meta.
 - Preciso treinar meu pessoal em tudo.
- **Posição da Diretoria Geral**
 - Manutenção tem que resolver o problema da insatisfação do cliente.
 - Temos que seguir a estratégia de redução de custos
 - Não se contrata mais viva alma

Conflito



...situação em que uma pessoa não concorda com os atos de outra ou em que uma delas não queira que a outra participe na prática de uma determinada ação.

Tipologia dos conflitos



- **Conflito Unilateral**
 - ...envolve uma situação na qual somente um dos lados tem alguma queixa
 - ◆ Causas subjacentes
- **Conflito Bilateral**
 - cada pessoa quer alguma coisa da outra
- **Conflitos pessoais**
 - envolve indivíduos específicos e também sentimentos igualmente específicos em relação a esses indivíduos
- **Conflitos estruturais**
 - o problema é gerado muito mais por uma situação do que pelas pessoas particularmente envolvidas

Conflitos de personalidade



- **Atacante-defensor**
 - Ele se atém à razão pela qual o outro está errado e ao que ele quer obter dessa situação.
 - ◆ "Aquele FDP não tem o direito de fazer isso comigo, e o que eu quero é isso, e isso é o que vou conseguir!"
- **Tergiversador**
 - Ele procura rodeios e evasivas para esquivar-se de responsabilidades, negando que haja um problema, e jogando com um conceito muito baixo de seu próprio valor.
 - ◆ "...o problema sou eu, outro deveria pegar para resolver, pois eu nunca conseguirei..."
- **Acomodador**
 - Em vez de usar a mais leve provocação para ir à guerra, o acomodador fará qualquer coisa para "manter a paz".
 - ◆ "Não posso mesmo conseguir o que quero, por isso é melhor desistir";
- **Obstinado**
 - Ele está mais preocupado em manter o valor de sua posição do que em tomar uma atitude qualquer para encerrar o conflito.
 - ◆ "... vocês verão! Breve todos perceberão que eu tinha razão..."

Fatores de Geração de Conflitos



- Apego e condicionamento
 - "Estamos acostumados a ver o presente com olhos do passado. Percebemos o que nossas estruturas e padrões nos condicionam..."
 - ◆ "...Se houvesse uma maneira de afrouxarmos nosso apego a julgamentos e preconceções, poderíamos enxergar com olhos novos o que está acontecendo aqui e agora." Tartang Tulku
- Limites, padrões, valores...
 - Quando conseguimos aliviar a pressão gerada pelos procedimentos e regulamentos impostos pelas instituições; ficamos dependentes de explicações teóricas, ou a mercê de modelos, valores, preconceitos, crenças e hábitos criados por nós mesmos.
 - ◆ É como se estivéssemos sempre sujeitos a diretrizes, limites de atuação e padrões de comportamentos balizadores do sucesso. Precisamos rever esses paradigmas!

Fatores de Geração de Conflitos



- Preconceito
 - Idéia pré-concebida sem ponderação ou sem conhecimento dos fatos
- Valores
 - Normas ou mapa dos princípios sócio culturais
- Crenças
 - Convicções íntimas de aceitação dogmática
- Hábitos
 - Disposição adquirida por repetição de atos que retratam maneira de ser ou viver.
- Paradigma
 - Esquema para compreensão da realidade

"Há espíritos que chegam ao erro por meio de todas as verdades; e há os mais felizes que chegam às grandes verdades por meio de todos os erros." J. Joubert

Fatores de Geração de Conflitos



- Grosseria
- Mal-entendido
- Falta de sensibilidade
- Diferenças de percepção
- Diferenças sobre fatos
- Diferenças entre metas e prioridades
- Diferenças sobre métodos
- Competição por recursos escassos
- Competição pela supremacia
- Expectativas não satisfeitas
- Promessas não cumpridas
- Imputação de culpas

Em caso de truques sujos



- Descubra a tática traiçoeira
 - ▣ Fraude deliberada
 - ✓ Dados falsos. Autoridade ambígua
 - ✓ Intenções duvidosas. Não revelação integral
 - ▣ Guerra psicológica
 - ✓ Situações tensionantes. Ataques pessoais
 - ✓ Ameaças. Sequência mocinho/bandido.
 - ▣ Pressão posicional
 - ✓ Recusa a negociar. Exigências extremadas
 - ✓ Escalada de exigências. Tática do impedimento
 - ✓ O sócio implacável. O atraso calculado
 - ✓ É pegar ou largar
- Negocie as regras do jogo





VSLins Consultoria

**Rua Alceu de Amoroso Lima 65/707,
Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, CEP 22631-010,
Fone:- 21-2439-7283 CEL: 21-8167-0444**

VSLINS@UOL.COM.BR

<http://vslins.blogspot.com>