



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



Virtudes sociais



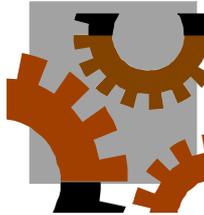
- **Gentileza**
 - atitude marcada por conduta social polida, cortês, amável.
- **Lealdade**
 - constância a algo ou alguém por promessa ou dever.
- **Humildade**
 - ponderação entre nossas próprias forças e fraquezas.
- **Integridade**
 - dignidade relativa às ações, promessas e afirmações.



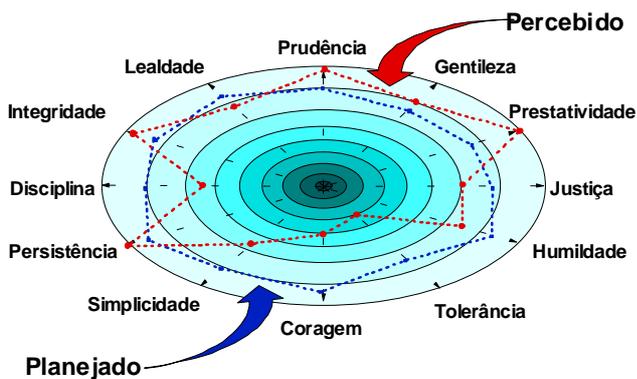
Virtudes operacionais



- **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



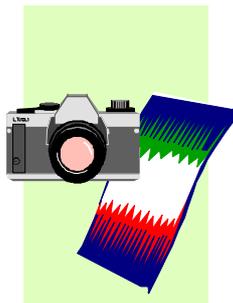
- A negociação é uma atividade interpessoal cuja meta é a busca por um acordo que atenda todas as expectativas.
- Conseguir um resultado melhor
 -em termos de qualidade, preço, quantidade, tempo
- do que seria possível obter sem negociar.



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>