

“...se você tem 9 horas para cortar uma árvore, use as 6 primeiras para afiar o machado...”
ABRAHM LINCOLN

TREINAMENTO

GESTÃO DE CONFLITOS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO



Paulo Antônio Alves de Almeida

2008

www.marketing500.com.br

INTRODUÇÃO

"Os conflitos, além de inerentes à vida organizacional e grupal, podem impulsionar a inovação e a criatividade dos comportamentos, atitudes e cognições e constituem mesmo um processo decisivo no desenvolvimento dos grupos/equipes de trabalho."

Esse treinamento é uma atitude no processo de consolidação da visão – GESTÃO DE CONFLITOS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO. - ou seja, o gerenciamento dos processos de negociação onde o ganha-ganha é o principal objetivo das empresas.

Esse manual constitui uma ferramenta facilitadora do envolvimento dos profissionais nos processos de relacionamento com os clientes.

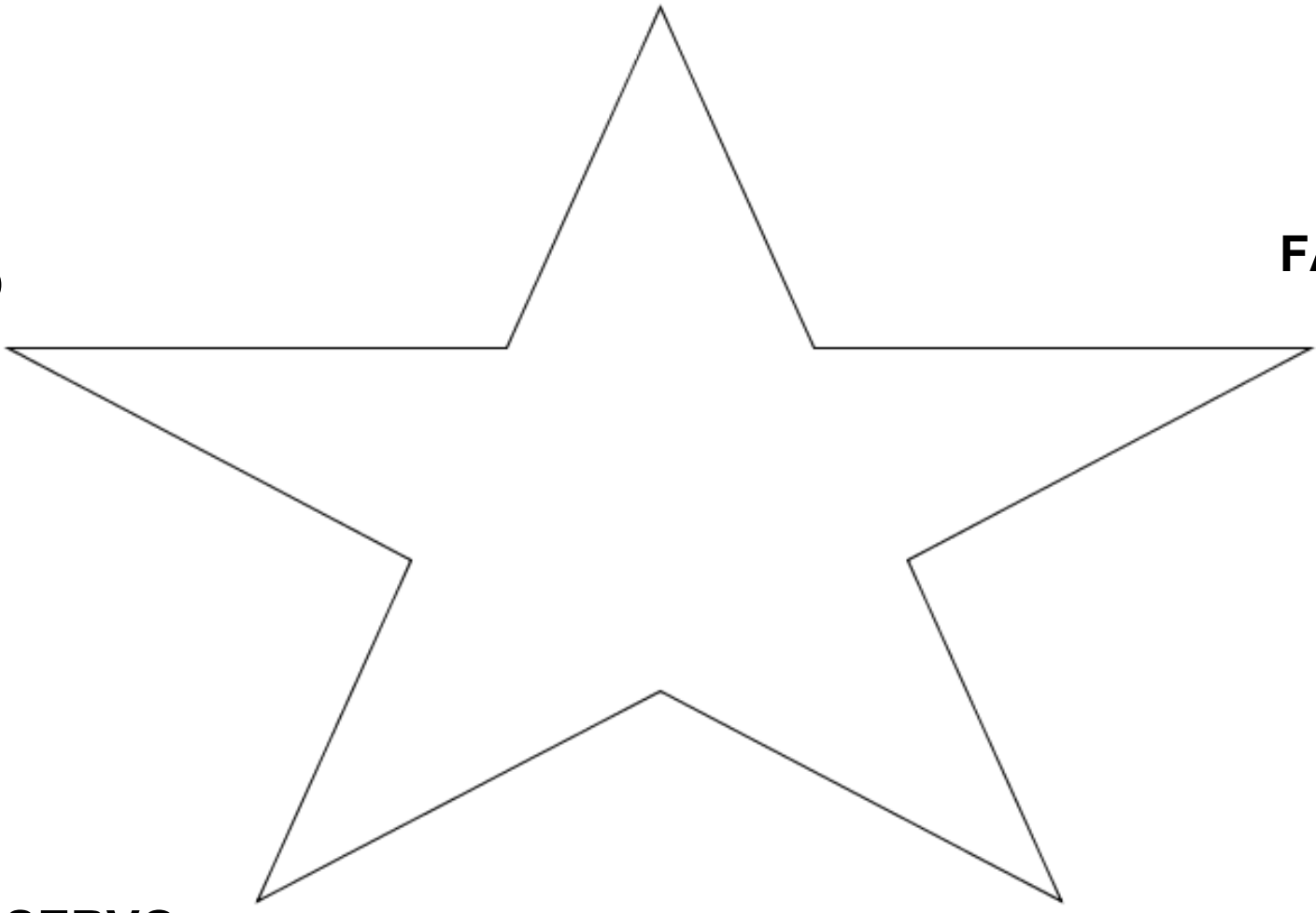
PENSO

FAÇO

SINTO

OBSERVO

GOSTARIA QUE FOSSE



DEFINIÇÕES DE CONFLITO

"um conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo: implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão entre as partes."

DEFINIÇÕES DE CONFLITO

"uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas no processo conflitual, e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos."

TIPOS DE CONFLITOS

.Conflito Afetivo: *envolve situações de incompatibilidade interpessoal entre os membros do grupo; degrada a qualidade das relações e dificulta a circulação da informação, diminuindo, desta forma, o grau de identificação dos membros com o grupo e com as suas decisões. A energia do grupo é dirigida para o desenvolvimento da coesão e para a resolução de problemas interpessoais, o que, pode ter efeitos muito negativos ao nível da eficácia grupal. Por envolver emoções negativas, o conflito socio-afetivo se torna ameaçador não apenas para o grupo mas também para o próprio indivíduo que, desta forma, pode ver afetado o seu auto-conceito, a sua auto-estima ou qualquer outra variável individual.*

TIPOS DE CONFLITOS

.Conflito de Tarefa: englobam situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas em relação à execução de uma tarefa. A existência de desacordos entre os elementos de um grupo quanto à melhor forma de alcançar os objetivos comuns é inevitável pois um grupo é constituído por indivíduos que percebem a realidade de diferentes maneiras. A identificação das diferentes formas de pensar a mesma realidade, bem como a sua utilização combinada, permite maximizar o desempenho, pois é esperado que "duas cabeças pensem melhor que uma" e que a síntese que resulta de um confronto de ideias seja mais rica que uma ideia considerada isoladamente. Promove a identificação dos membros com a equipe e, sobretudo, com as suas decisões. O fato das idéias de todos os membros serem ouvidas e debatidas permite que este seja percebido como justo pelo grupo e facilita a responsabilização de cada membro pelas decisões tomadas.

TIPOS DE CONFLITOS

. o conflito de tarefa pode ser **funcional** na medida em que melhora a qualidade das decisões, aumenta a identificação individual com os resultados do grupo e eleva os níveis de satisfação dos seus membros.

. O conflito afetivo, pelo contrário, ao ameaçar o relacionamento interpessoal entre os membros do grupo, diminui a qualidade das interações existentes e afeta negativamente o desempenho grupal, tornando-se, deste modo, **disfuncional**.

*Não existem bons nem maus conflitos. As consequências produzidas pelas situações conflituais ao nível da eficácia grupal, nomeadamente no que diz respeito à **qualidade das decisões, aos níveis de criatividade e inovação e à coesão do grupo**, dependem da forma como são geridas no grupo e do momento em que emergem.*

ESTRATÉGIAS DE ABORDAGEM

.Assertividade: o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus interesses

.Cooperação: o grau em que cada uma das partes se preocupa ativamente com os interesses da outra parte.

5 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

- . **Competitividade:** assertividade e não cooperação,
- . **Colaboração:** assertividade e cooperação,
- . **Evitamento:** não assertividade e não cooperação,
- . **Acomodação:** não assertividade e cooperação
- . **Compromisso:** misto de assertividade e de cooperação

- . **preocupação consigo:** grau em que o indivíduo procura satisfazer os seus objetivos;
- . **preocupação com os outros:** grau em que o indivíduo procura satisfazer os objetivos dos outros

5 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

. O estilo **integrativo** caracteriza-se pela partilha de informação entre as partes envolvidas tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para todos. Neste processo de colaboração, os membros do grupo exploram de uma forma construtiva as diferentes formas de pensar um problema e procuram soluções que integrem os vários interesses envolvidos. A estratégia engloba duas fases essenciais: fase de confrontação e fase de resolução do problema. No momento da confrontação, os membros do grupo esclarecem abertamente as divergências existentes e procuram as verdadeiras causas que estão na base do conflito, o que, segundo o autor, é essencial para que, a posteriori, na fase seguinte, se encontre uma solução consensual para o problema. Mais do que opoentes ou adversários, as partes envolvidas transformam o conflito num problema, assumem-se como seus resolutores e procuram ativamente soluções que traduzam um ganho conjunto.

. Na estratégia de **acomodação** as diferenças existentes são minimizadas e são sobrevalorizados os pontos de acordo, procurando-se, desta forma, a satisfação dos objetivos da outra parte. Em certa medida, supõe um sacrifício para a parte em conflito que adota esta estratégia..

5 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

*.O estilo "**dominar**" traduz-se na adoção clara de uma estratégia ganhar-perder (win-lose): o alcance dos objetivos de uma das partes é considerado prioritário perante os interesses da outra parte. Quando numa situação de conflito grupal, ambas as partes envolvidas adotam esta linha estratégica, a rigidez na execução dos objetivos torna difícil o encontrar de uma solução partilhada.*

*.A utilização da estratégia de **evitamento** caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente. Em algumas situações pode constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior, enquanto noutras permite a retirada de uma situação sentida como ameaçadora. Por fim, o compromisso traduz-se na procura de uma solução de meio termo para o conflito. Nesta linha estratégica, cada uma das partes envolvidas na situação conflitual abdica de algo tendo em vista o encontrar de uma solução mutuamente aceitável.*

Como Chegar ao SIM! (Fisher e Ury)

- Separe as **PESSOAS** do Problema (levar em conta emoções, percepções e comunicação)
- Concentre-se nos **INTERESSES**, não nas **POSIÇÕES**
- Crie **OPÇÕES** de ganhos mútuos
- **INSISTA EM CRITÉRIOS OBJETIVOS**

Como Chegar ao SIM! (Fisher e Ury)

- Por favor, corrija-me se eu estiver errado..
- Reconhecemos o que o você fez por nós...
- Nossa preocupação é com a justiça..
- Gostaríamos de resolver isso não com base no interesse pessoal e no poder, mas sim nos princípios..
- A confiança é outra questão...
- Posso fazer-lhe algumas perguntas para verificar se os meus dados estão corretos?
- Qual é o princípio por trás de sua ação?
- Deixe-me ver se entendo o que você está dizendo...
- Permita-me que eu volte a procurá-lo?
- Deixe-me mostrar-lhe aonde tenho dificuldade de acompanhar o seu raciocínio...
- Uma solução justa seria...
- Se chegarmos a um acordo....se discordarmos...
- Foi um prazer tratar com vocês...

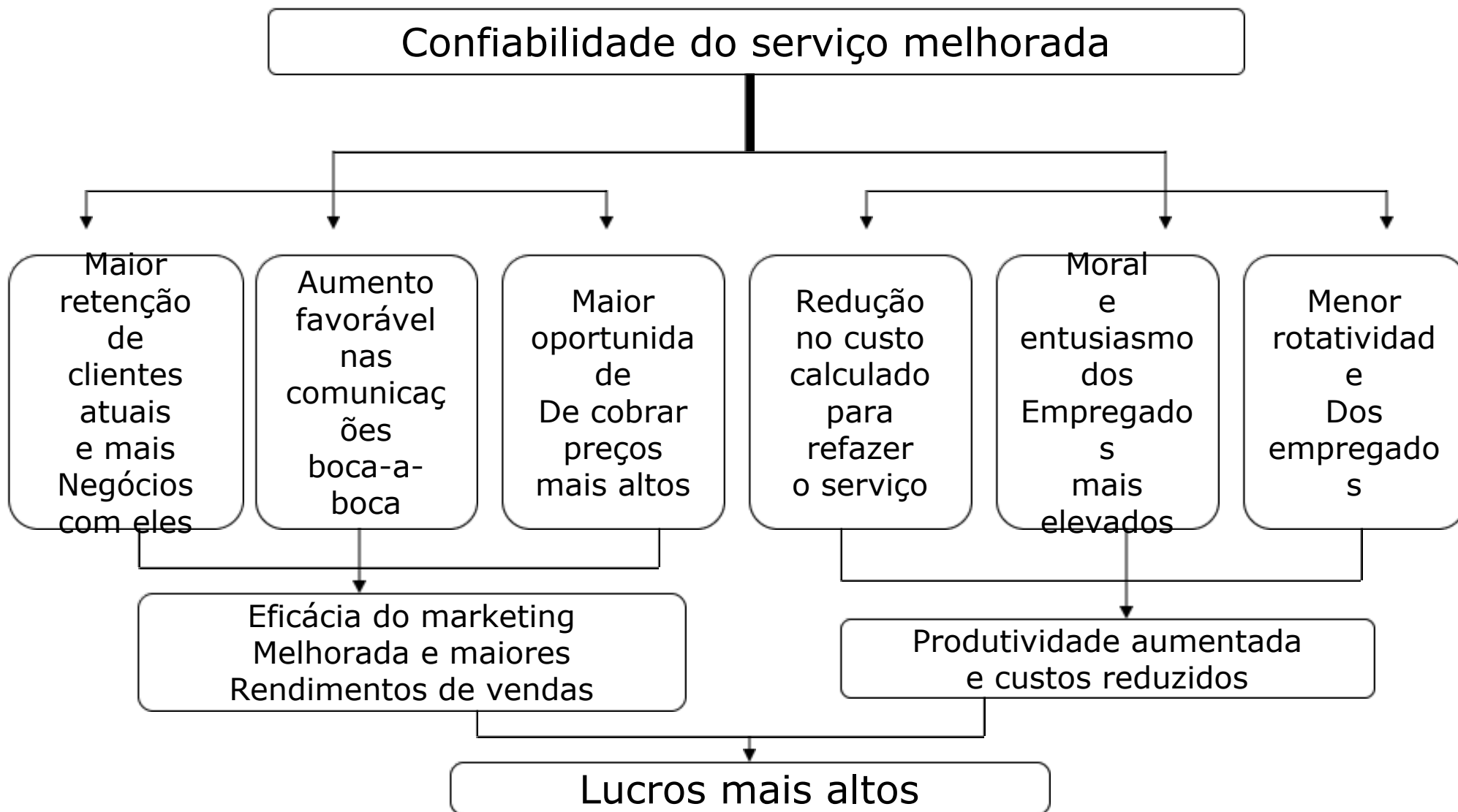
3 atributos fundamentais para o negociador

Habilidade no relacionamento interpessoal: revelar forças e ocultar fraquezas; conhecer a outra parte e suas necessidades; apresentar os argumentos conforme características do outro negociador; desenvolver características que gerem confiança; saber ouvir e comunicar; criar um clima de cooperação e ser flexível

Tecnologia de Negociação: planejar, executar e controlar a negociação; utilizar estratégias e táticas para tornar a argumentação atraente e sensibilizar a outra parte; desenvolver a capacidade de fazer concessões e superar impasses

Conhecimento do negócio: maior quantidade possível acerca do objeto da negociação; levantar dados relativos ao mercado, concorrência, ações governamentais e aspectos financeiros além dos benefícios a clientela.

BENEFÍCIOS POTENCIAIS DA CONFIABILIDADE DO SERVIÇO



BENEFÍCIOS POTENCIAIS DA CONFIABILIDADE DO SERVIÇO

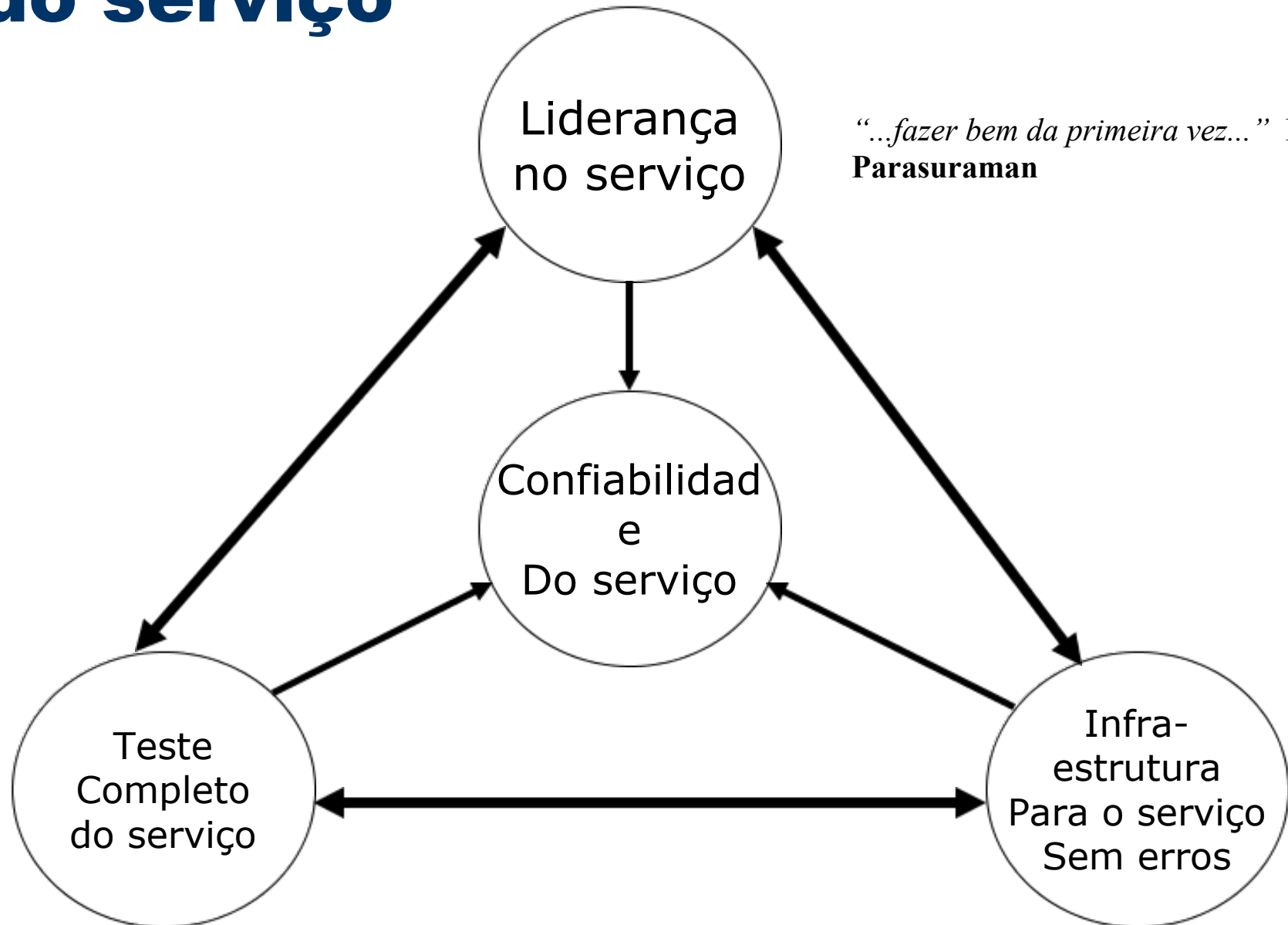
“Cada relacionamento tem uma conta corrente emocional. Quando nos comprometemos e não atendemos, fazemos um saque nesta conta corrente, e quando cumprimos impecavelmente o acertado fazemos um depósito na mesma conta. Enquanto a conta tiver saldo positivo estamos dentro de um relacionamento de confiança, o que nos permite esperar maior colaboração entre as partes.” *Stephen Covey*,

“Confiança = cumprir rigorosamente os acordos estabelecidos e aumentar assim o saldo na conta corrente emocional. “
Fernando Camargo

BENEFÍCIOS POTENCIAIS DA CONFIABILIDADE DO SERVIÇO

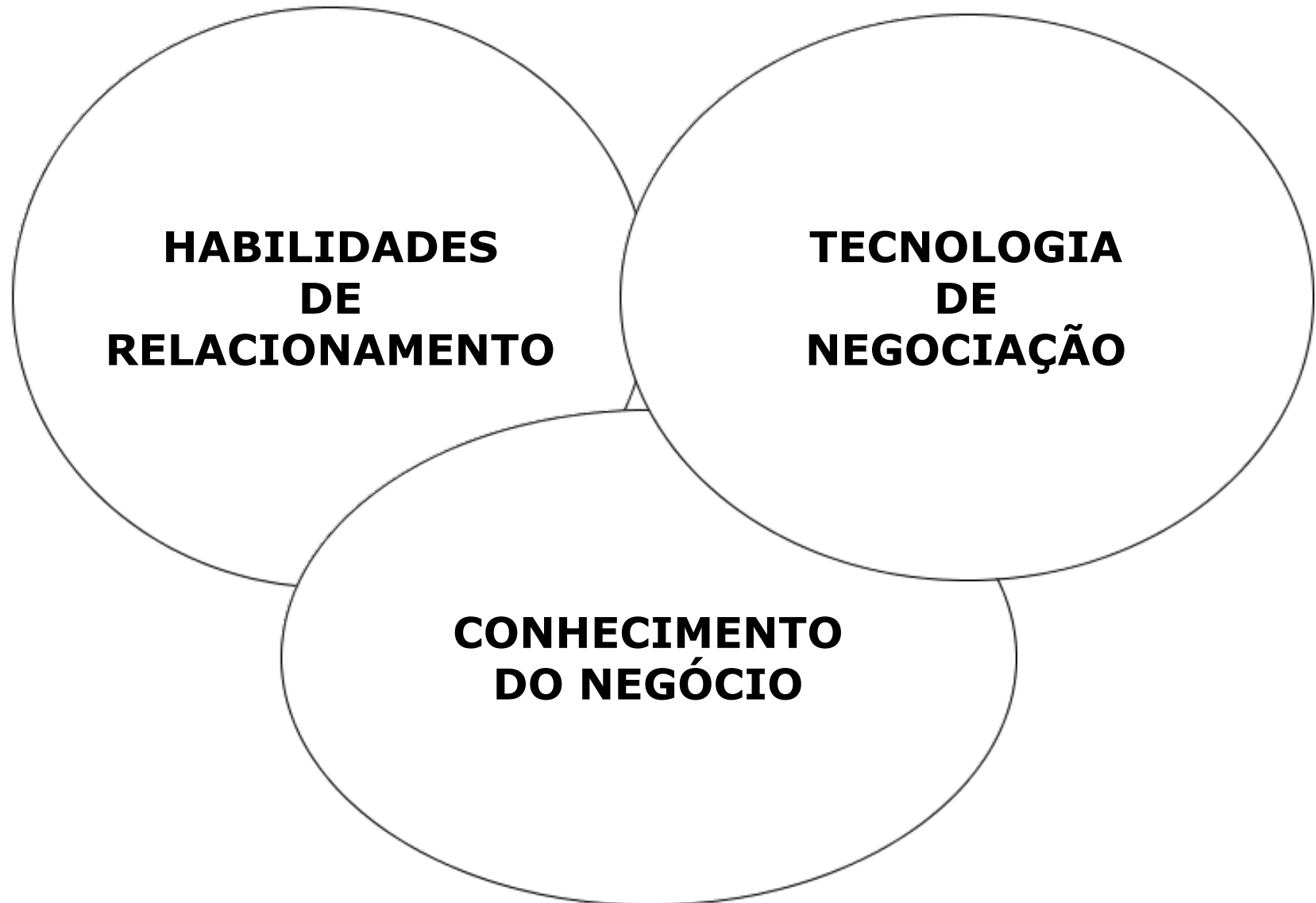
“Os desentendimentos e os conflitos provocariam erosão de aspectos relativos à práxis do diálogo salientados por Habermas. Em conflito, as partes tenderiam a ficar inseguras com relação às regras do jogo adversarial do outro, temendo por sua segurança. As partes funcionariam sob o pressuposto de que a outra parte não se importa com o dano, emocional e/ou material, que está infligindo, propendendo a ser autoprotetoras com o intuito de evitar sentirem-se vulneráveis. Em conflito, as partes tenderiam a generalizar experiências prévias ruins em geral, ou ocorridas na relação com a outra parte. Elas tenderiam também a acreditar que a outra parte, em qualquer processo de resolução de conflitos, iria atuar de forma a tirar vantagem de qualquer situação. Isso favoreceria o sentimento de entender qualquer ganho ou perda da outra parte como sendo manobra estratégica ou agressão. O conflito favorece a visão cartesiana de que há um alguém certo e um outro errado, fomentando em cada parte a crença de que sua própria visão é a correta.”

3 pilares de apoio à confiabilidade do serviço



“...fazer bem da primeira vez...” Beryy e Parasuraman

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO



BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ

- Os principais mecanismos de defesa (segundo a teoria psicanalítica) são:
- **Repressão:**
 - *A essência da repressão consiste em afastar uma determinada coisa do consciente, mantendo-a à distância (no inconsciente) (1915, livro 11, p. 60 na ed. bras.).*
- **Negação:**
 - *Negação é a tentativa de não aceitar na consciência algum fato que perturba o Ego. Os adultos têm a tendência de fantasiar que certos acontecimentos não são, de fato, do jeito que são, ou que na verdade nunca aconteceram.*
- **Racionalização:**
 - *Racionalização é o processo de achar motivos lógicos e racionais aceitáveis para pensamentos e ações inaceitáveis. É o processo através do qual uma pessoa apresenta uma explicação que é logicamente consistente ou eticamente aceitável para uma atitude, ação, idéia ou sentimento que causa angústia*

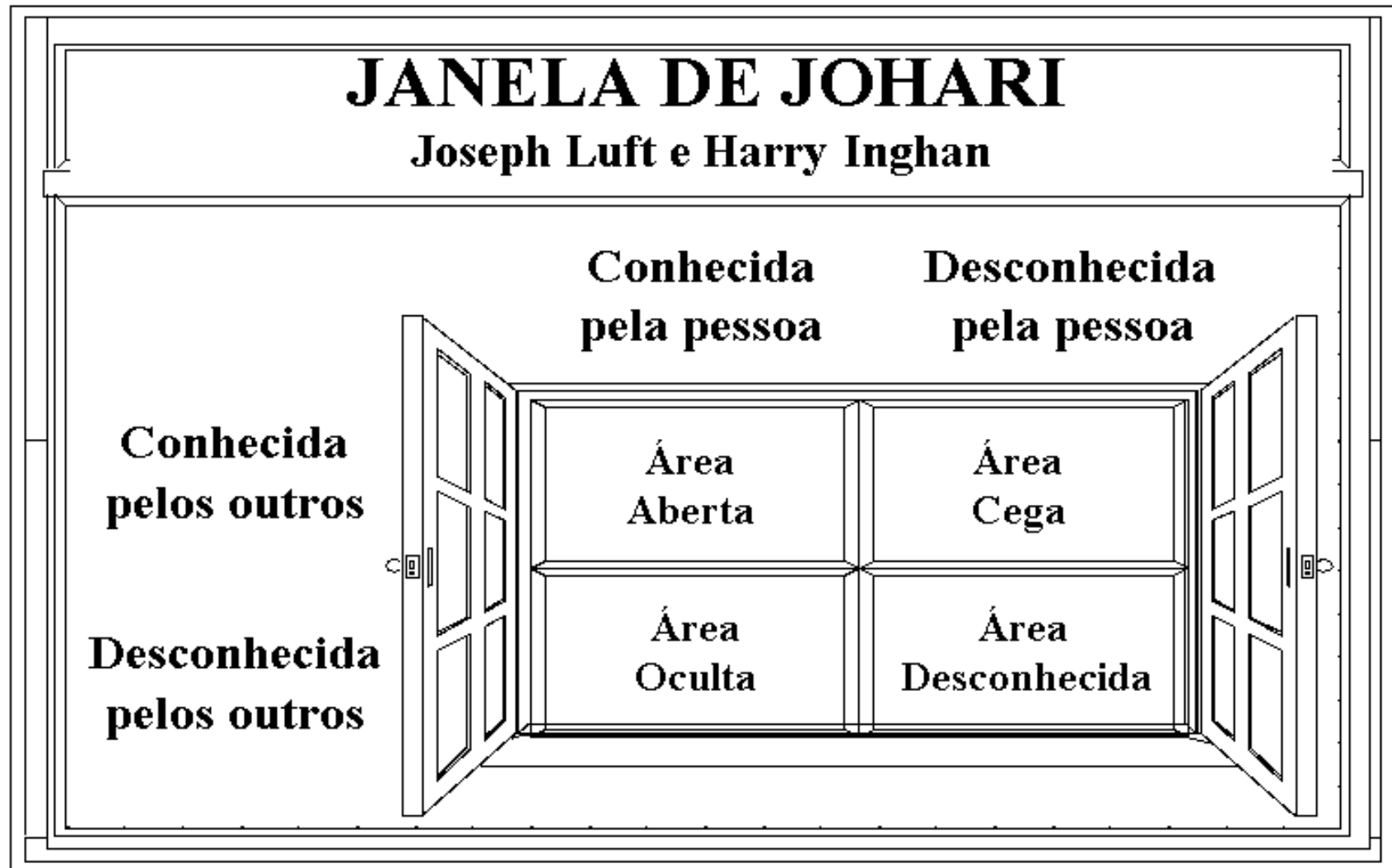
BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ

- Os principais mecanismos de defesa (segundo a teoria psicanalítica) são:
- **Projeção:**
 - *O ato de atribuir a uma outra pessoa, animal ou objeto as qualidades, sentimentos ou intenções que se originam em si próprio, é denominado projeção. É um mecanismo de defesa através do qual os aspectos da personalidade de um indivíduo são deslocados de dentro deste para o meio externo.*
- **Formação Reativa:**
 - *Esse mecanismo substitui comportamentos e sentimentos que são diametralmente opostos ao desejo real. Trata-se de uma inversão clara e, em geral, inconsciente do verdadeiro desejo.*
- **Regressão:**
 - *Regressão é um retorno a um nível de desenvolvimento anterior ou a um modo de expressão mais simples ou mais infantil. É um modo de aliviar a ansiedade escapando do pensamento realístico para comportamentos que, em anos anteriores, reduziram a ansiedade.*

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ

- Os principais mecanismos de defesa (segundo a teoria psicanalítica) são:
- **Sublimação:**
 - *A energia associada a impulsos e instintos socialmente e pessoalmente constrangedores é, na impossibilidade de realização destes, canalizada para atividades socialmente meritosas e reconhecidas. A frustração de um relacionamento afetivo e sexual mal resolvido, por exemplo, é sublimado na paixão pela leitura ou pela arte.*
- **Deslocamento:**
 - *É o mecanismo psicológico de defesa onde a pessoa substitui a finalidade inicial de uma pulsão por outra diferente e socialmente mais aceita. Durante uma discussão, por exemplo, a pessoa tem um forte impulso em socar o outro, entretanto, acaba deslocando tal impulso para um copo, o qual atira ao chão.*

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ



Negociação passo a passo

7 etapas

- 1. Preparação***
- 2. Abertura***
- 3. Exploração***
- 4. Apresentação***
- 5. Clarificação***
- 6. Ação final***
- 7. Controle e Avaliação***

Negociação passo a passo

7 etapas

1. Preparação: (ELABORAR OS DIVERSOS ACORDOS POSSÍVEIS)

- *Planejamento inicial: Histórico das relações entre as partes; listados objetivos ideais e reais (máximo desejado e mínimo necessário); necessidades, motivações e expectativas da outra parte; planejamento das concessões (a mais importante deve ser feita por último); solução para eventuais conflitos e impasses; programar o encontro para a etapa seguinte.*

2. Abertura: (BOM RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES)

- *Criar um clima propício a negociação = deixar o outro a vontade (conversa amena).*
- *Definir objetivo e benefícios mútuos e como as partes trabalharão*

Negociação passo a passo

7 etapas

3. Exploração: (DESCOBRIR O INTERESSE DA OUTRA PARTE)

- *Levantar as expectativas e necessidades do outro, na etapa seguinte= mostrar como nossas idéias, produtos e serviços atendem aos interesses do outro negociador. = OUVINTE –quando mais ouvirmos, mais informações teremos.*

4. Apresentação: (COMUNICAÇÃO EFICAZ)

- *Com base nas informações que você acaba de me dar gostaria de....= expor sua proposta ao outro e fazer a descrição dos produtos, serviços ou idéias = vender seu peixe*

5. Clarificação: (OPÇÕES PARA O ACORDO)

- *Alguma coisa que eu falei não ficou suficientemente claro? – responder as objeções; aceitar as razões do outro e antecipar; levantar dúvidas potenciais;*

Negociação passo a passo

7 etapas

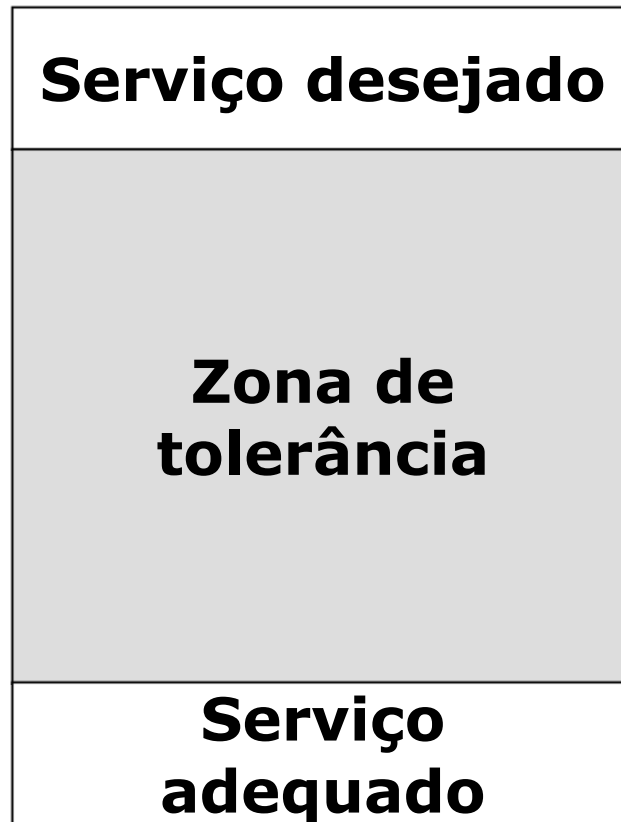
6. Ação final: (CONVENCER A OUTRA PARTE QUE ESTÁ SENDO TRATADA COM JUSTIÇA)

- *Fechamento do negócio: atento aos sinais de aceitação de sua proposta; torne a proposta reversível; apresente opções, vantagens e desvantagens; proponha uma data para demonstração ou fechamento do negócio*

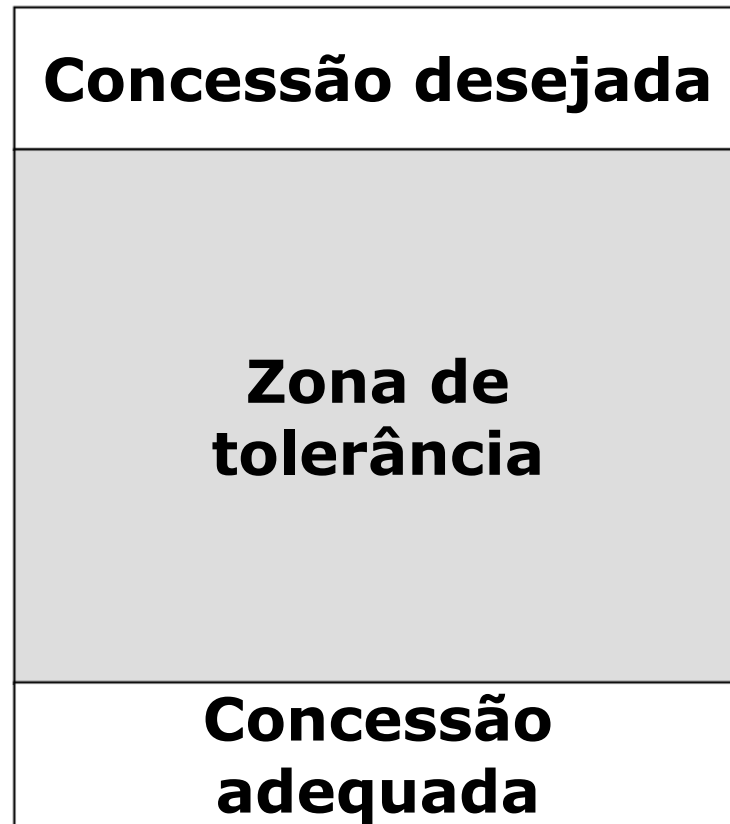
7. Controle e Avaliação: (COMPROMISSO FINAL: promessas práticas e realistas de cada parte)

- *Controlar o que foi acertado: custos, prazos e condições; tomar as medidas para cumprir o negociado; comparar o previsto com o realizado na negociação; analisar concessões e conseqüências e fazer anotações e observações para a próxima negociação.*

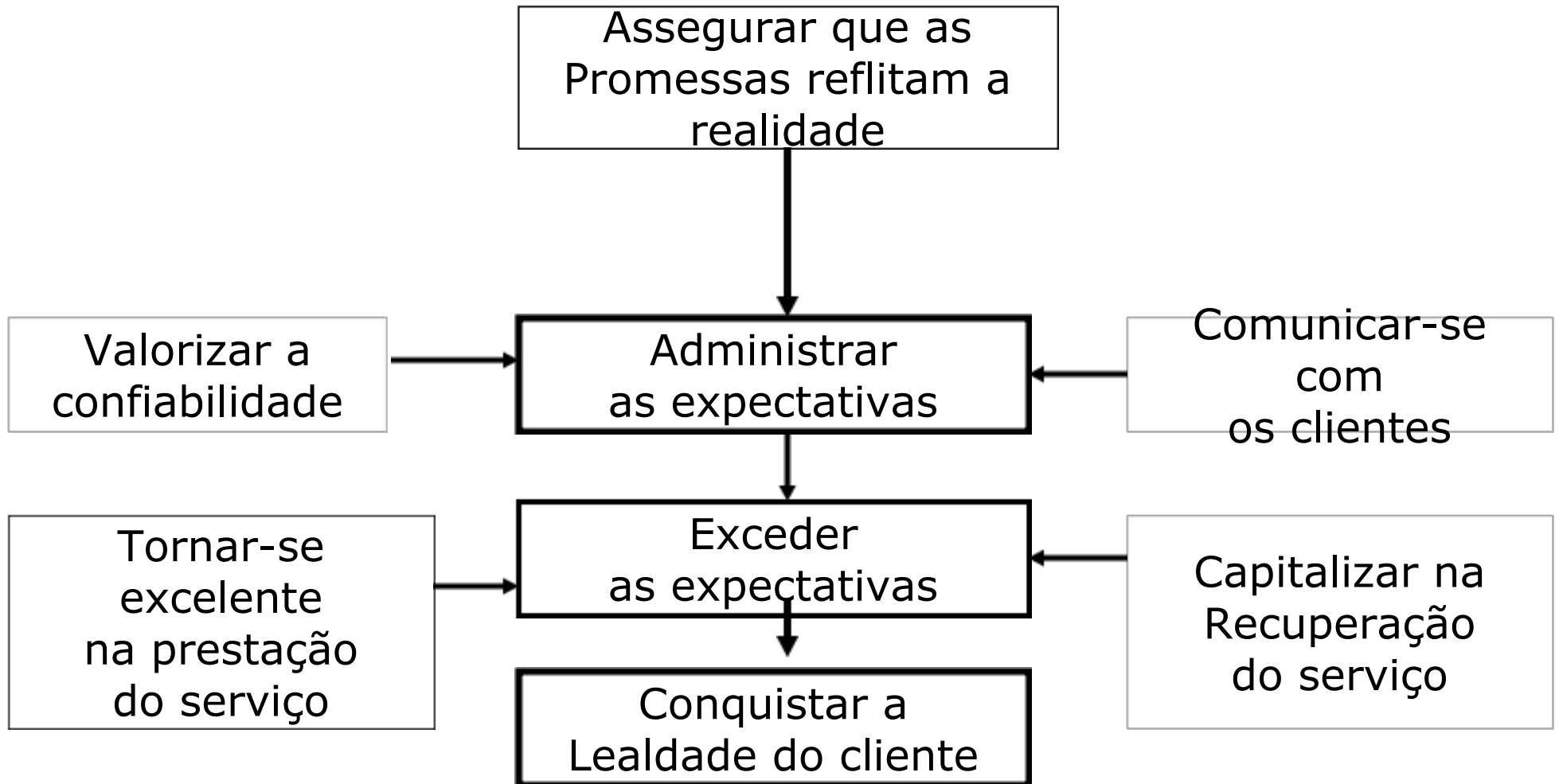
Estrutura das expectativas dos clientes



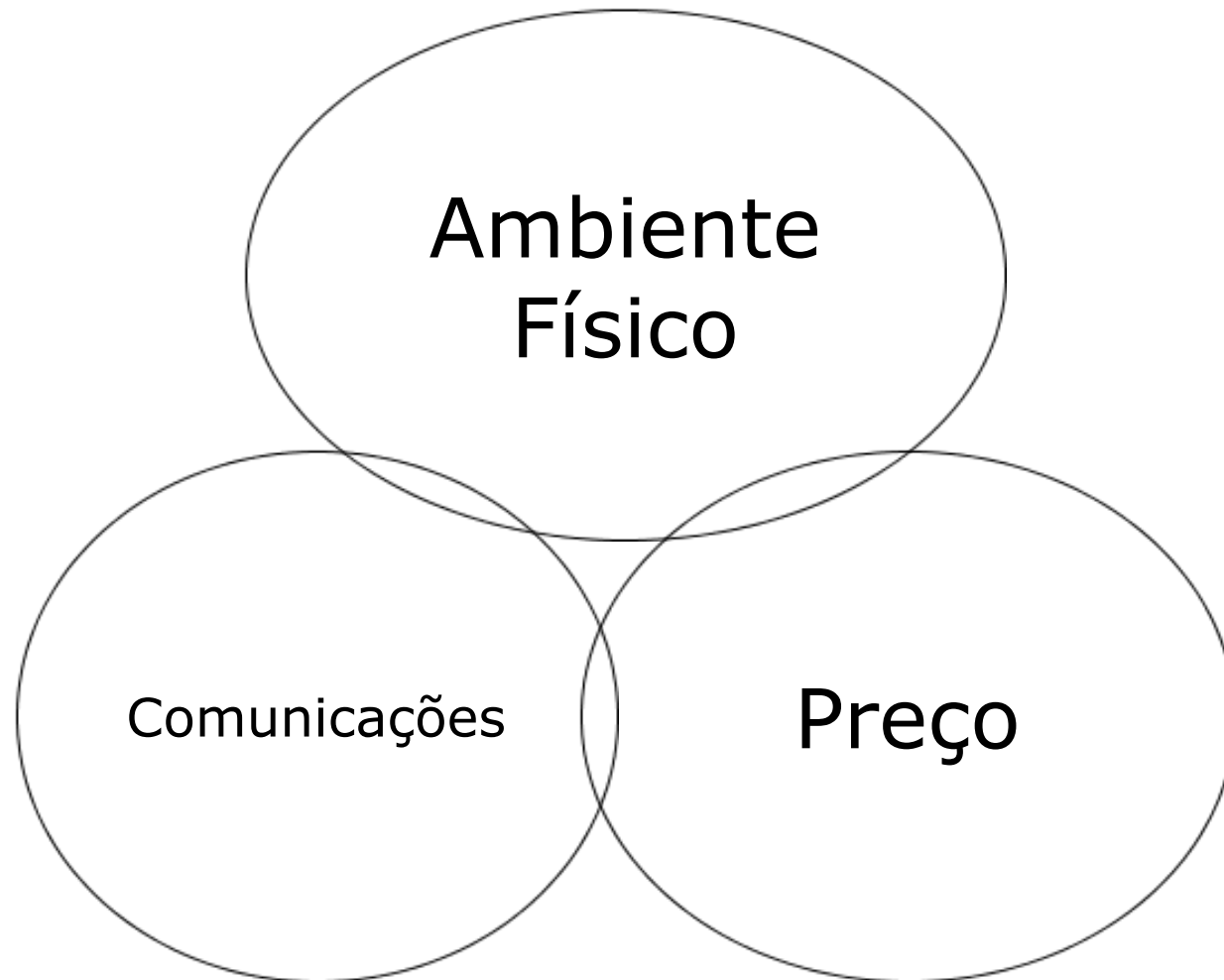
CONCESSÕES



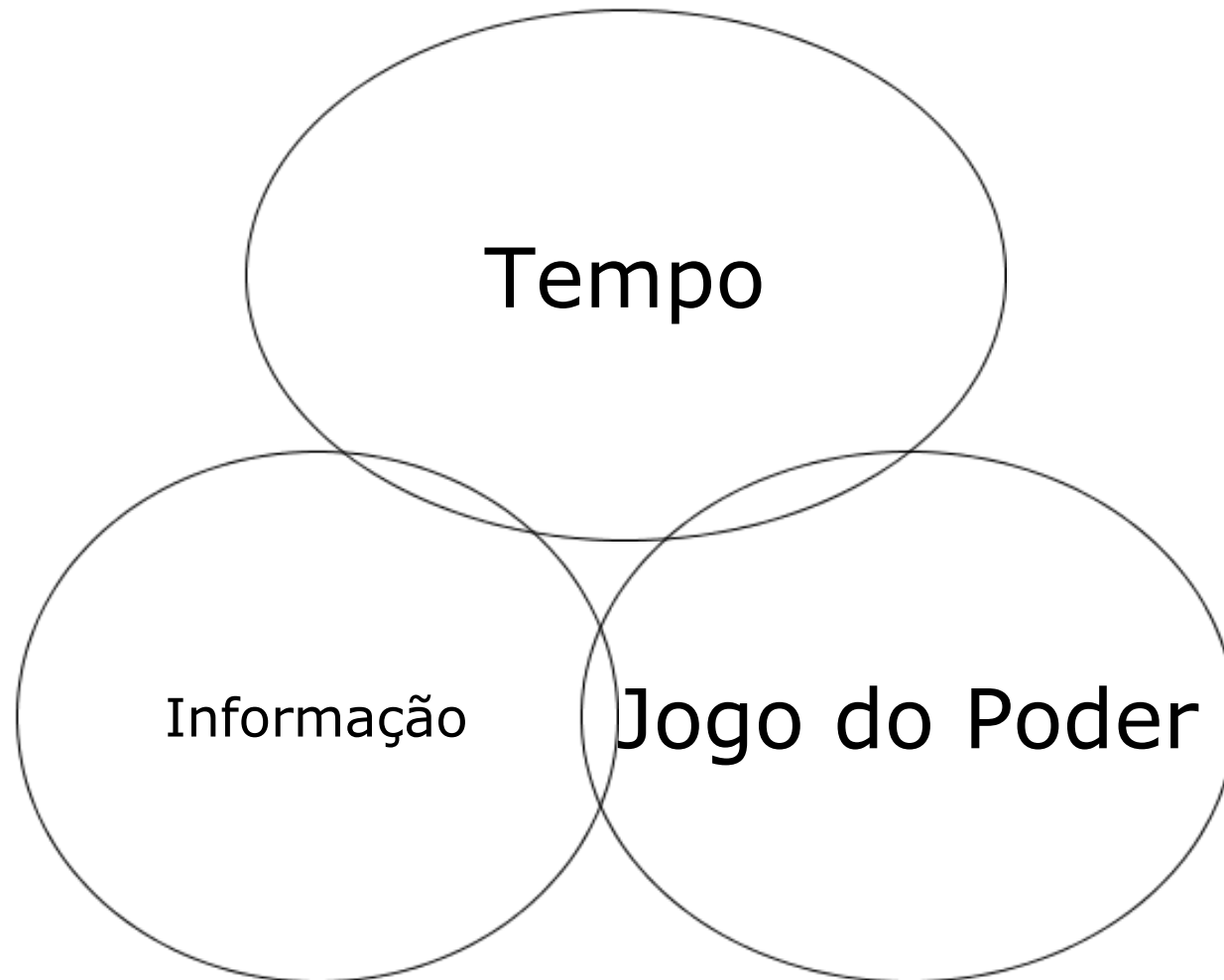
Conquistando a lealdade do cliente



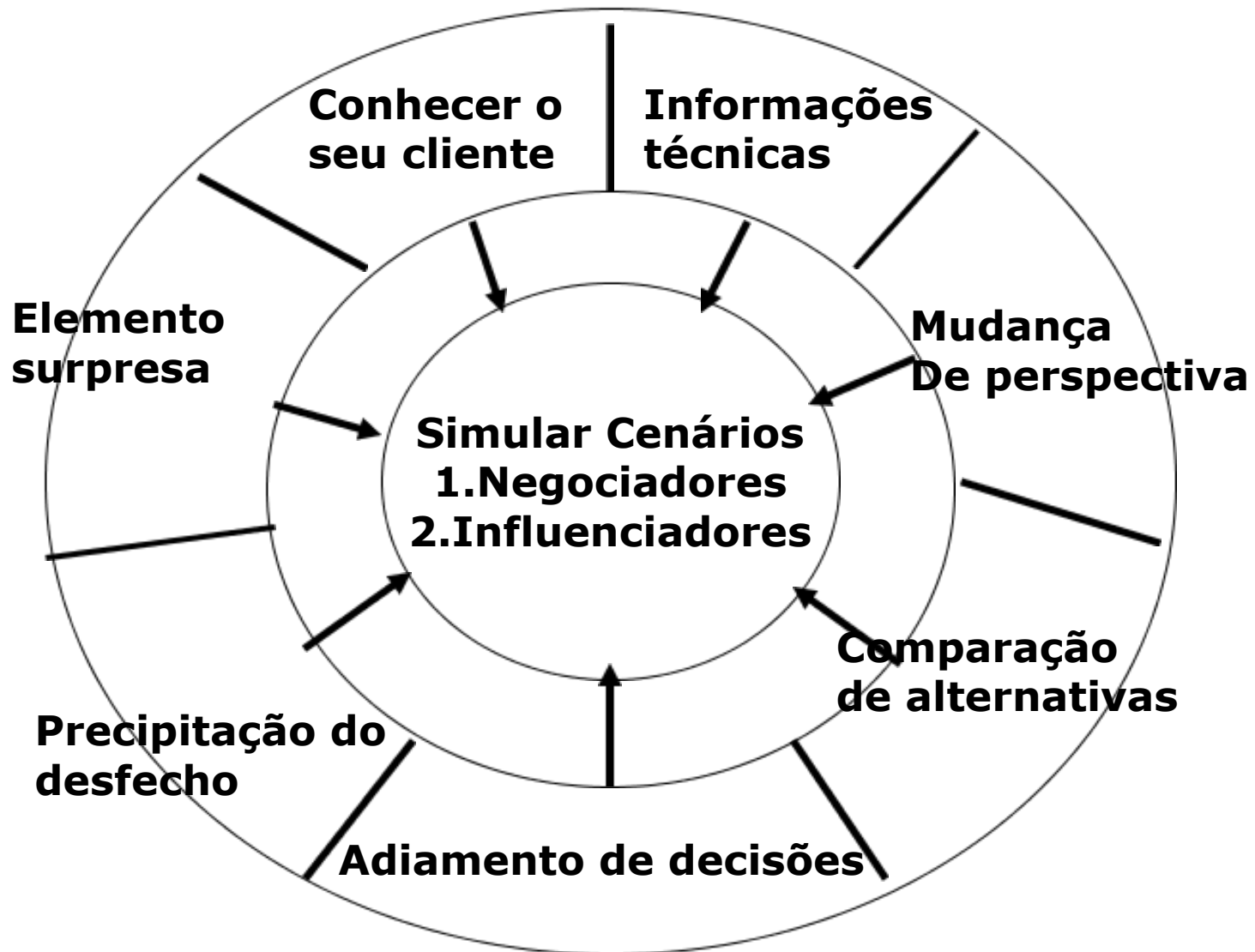
Administrar as evidências



3 elementos valiosos em negociação



Táticas de negociação



Dicas

“...um negociador experiente sabe que a negociação não se encerra quando o acordo foi firmado, mas sim quando ele foi devidamente implementado...”

- Fazer o planejamento por escrito.
- Estar sempre preparado para uma situação de conflito
- Negociar pensando no amanhã
- Lei de Newton: Cada ação corresponde uma reação em sentido contrário e com a mesma intensidade
- Traçar antecipadamente o perfil do outro negociador
- Saber que há sempre uma solução benéfica para ambas as partes.
- Desenvolver contra argumentos previamente
- Não se intimidar com ofertas finais
- Evitar negociar ao telefone para não tomar decisões rápidas
- Partir do pressuposto que as duas partes estão igualmente interessadas numa solução
- Evitar posturas que denotem rigidez
- Tratar o outro negociador de igual para igual, usando o mínimo de subterfúgios e o máximo de objetividade buscando sempre

Roteiro de Planejamento

- Organização das informações
- Metas e objetivos
- Análise do oponente
- Mercado e Vantagens competitivas
- A negociação interna

Táticas traiçoeiras comuns

- Dados falsos
- Autoridade ambígua
- Criações de situações tensas
- Ataques pessoais
- Ameaças
- Escalada de exigências
- “É pegar ou largar”

Táticas de Negociação

TEMPO:

- 1.** Estender o tempo (Vencer pelo cansaço...Ter paciência...)
- 2.** Precipitar o desfecho (É agora ou nunca... É pegar ou largar...)
- 3.** Adiar (Vamos aguardar uma melhor oportunidade...)
- 4.** Fixar limites (Vamos manter a reserva até... Vamos manter o desconto até ...)
- 5.** Usar o elemento surpresa (Aceito sua condição...)

Táticas de Negociação

INFORMAÇÃO:

- 1.** Simulação de cenários (Que aconteceria se...)
- 2.** Mudança de perspectiva (Coloque-se no meu lugar...)
- 3.** Comparação de alternativas (A opção "A" tem as seguintes vantagens...)
- 4.** Dissimulação (Não vem ao caso dar ênfase a esse aspecto...)
- 5.** Confusão (Colocar todos os dados possíveis sem obediência a critérios ou prioridades)
- 6.** Fornecer informações parciais ou tendenciosas (só os aspectos positivos ou só os negativos)
- 7.** Usar informações privilegiadas (Soube por tal fonte que... Sob o ponto de vista técnico...)

Táticas de Negociação

PODER:

- 1.** Autoridade total (o que eu resolver será o resolvido...)
- 2.** Autoridade condicional ou limitada (meu limite de alçada é...)
- 3.** Eximir-se de autoridade (Só posso decidir com o aval de...)
- 4.** Exigência (pressão chinesa) Se você melhorar tal aspecto...
- 5.** Confronto de opção (leilão) (Discutam entre vocês... eu aceitaria a melhor proposta...)
- 6.** Conjugação de forças (Aliar-se a alguém... mudar a equipe ou parte dos negociadores)
- 7.** Pechincha/ barganha (Se você rever..., se você reconsiderar, se você der ..., eu...)
- 8.** Alteração das regras do jogo (O preço pode ser mudado... As especificações serão...)

Táticas de Negociação

“O que aconteceria se”: : **(Ter o controle)**

Mudássemos as especificações?

Reduzíssemos o prazo?

Fornecêssemos o material?

Pagássemos o transporte?

Lhes déssemos exclusividade?

Frases úteis durante uma negociação

- Por favor corrija-me se eu estiver errado...
- Reconheço o que você tem feito por mim, mas o problema é...
- Minha preocupação é em usar critérios justos...
- Gostaria de resolver isso não com base no interesse pessoal ou poder, mas sim, nos princípios...
- Qual é o princípio por trás de sua ação?...
- Deixe-me ver se entendo o que o Sr. está dizendo...
- Deixe-me mostrar-lhe onde tenho dificuldade em acompanhar seu raciocínio...

Pecados do negociador

- Prende-se a detalhes e esquece o todo
- Provoca ressentimentos explorando as “fraquezas” da outra parte
- Evita o conflito ao invés de o administrar
- Confia demais em suas habilidades e queima etapas importantes da negociação
- Improvisa muito abusando do jogo de cintura e desprezando o planejamento
- Não cumpre prazos ou promessas e com isso perde credibilidade
- Preocupa-se apenas com seu lado
- Ignora as diferenças e desrespeita a lógica do outro negociador
- Trabalha com uma margem estreita
- Não explora o fator tempo, tornando-se impaciente
- Assume com freqüência uma postura defensiva
- Está mais preocupado em falar do que em ouvir
- Possui baixa flexibilidade e não se preocupa em colocar-se no lugar do outro
- Utiliza termos técnicos ou linguagem inacessível a outra parte
- Não dá importância devida aos resultados da negociação

Perfil ideal do negociador

“A idéia básica é ser firme e amistoso. É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente. Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros. Isso é incrivelmente importante. Acredito também em ser criativo, produzir idéias nunca antes ventiladas” Roger Fisher

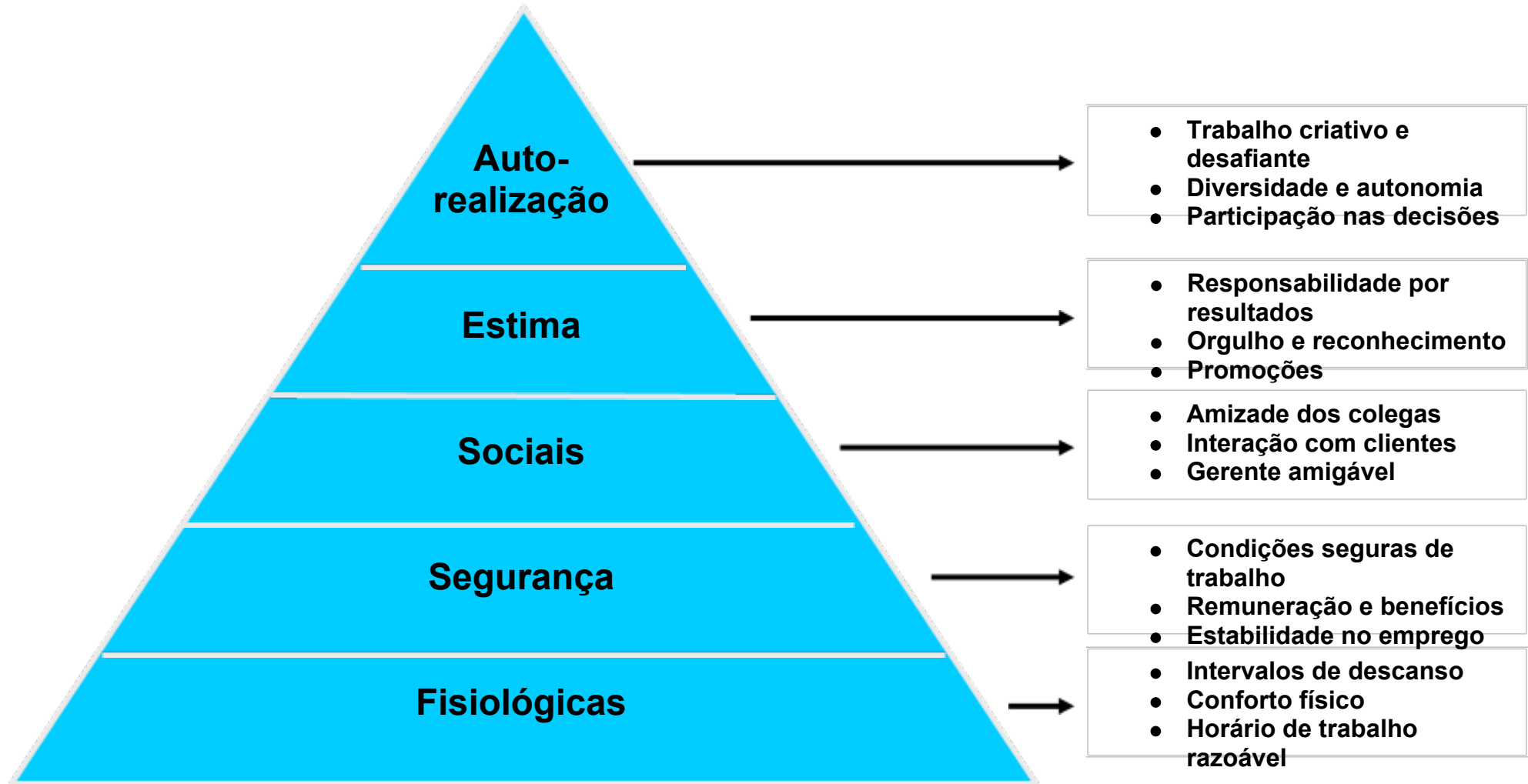
BATNA (**B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement)

= **M**elhor **A**lternativa **A** uma **N**egociação de um **A**cordo

MAANA Fisher e Ury

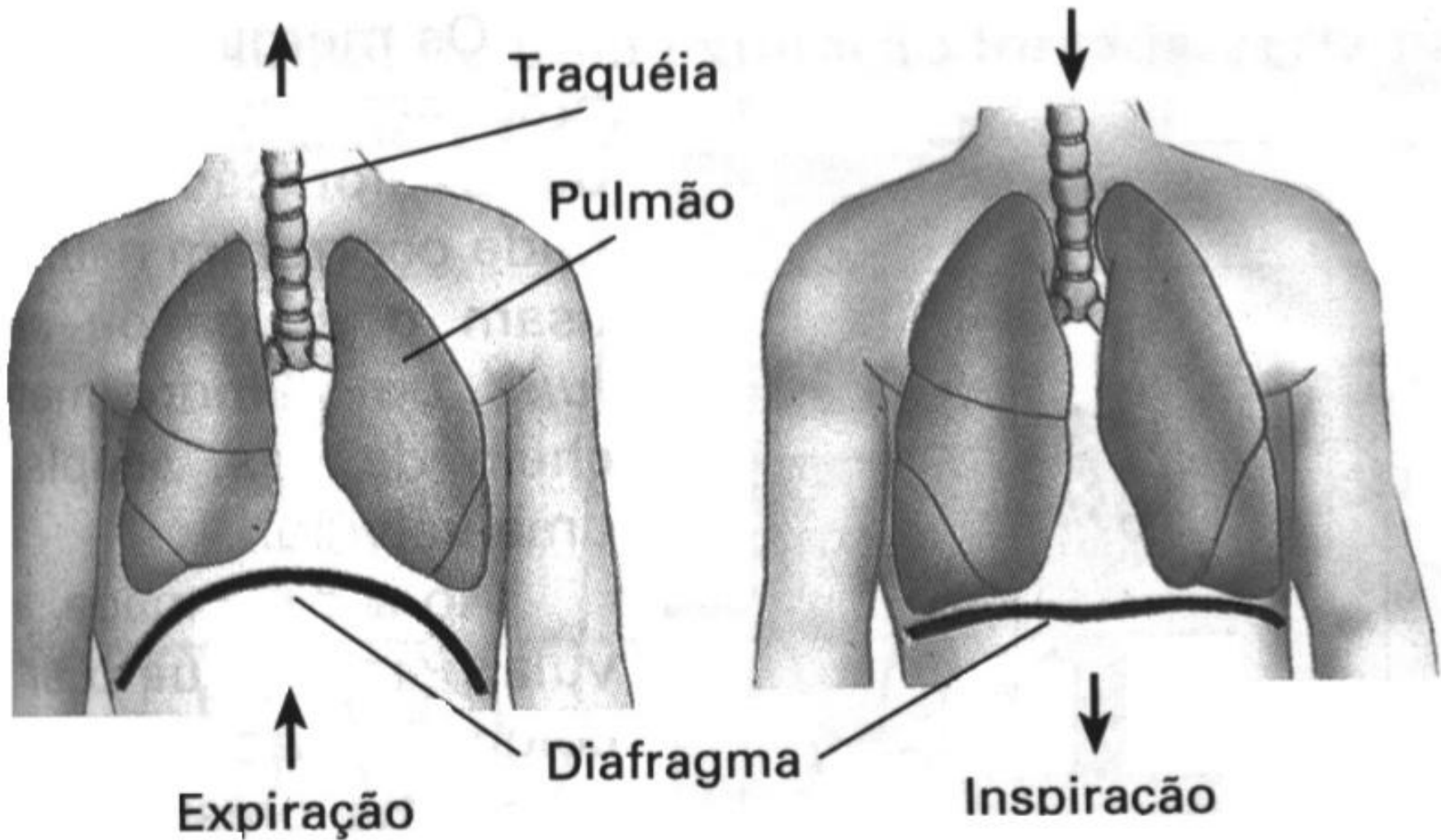
- *O negociador deve estabelecer o que seria possível obter caso o acordo não seja alcançado*
- *O objetivo é proteger o negociador de um acordo que deveria rejeitar e ajudá-lo a extrair o máximo dos recursos que dispõe para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses*
- **3 operações:**
 1. Inventar uma lista de providências para você tomar caso não chegue a um acordo
 2. Aperfeiçoar as idéias promissoras e convertê-las em práticas
 3. Escolher provisoriamente a opção que considera melhor

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS MASLOW



PROCESSO DE RESPIRAÇÃO

Passo a Passo



COGNIÇÃO

- Ato ou processo de conhecer. Inclui a atenção, a percepção, a memória, o raciocínio, o juízo, a imaginação, o pensamento e o discurso.
- As tentativas de explicação da forma como a cognição trabalha são tão remotas como a própria filosofia. De fato, o termo tem origem nos escritos de Platão e Aristóteles.

NÍVEIS DE COGNIÇÃO

1. PENSAMENTOS AUTOMÁTICOS, IMAGENS

EXEMPLO: Não sou uma boa mãe porque gritei com meus filhos, sou má.

2. CRENÇAS INTERMEDIÁRIAS

EXEMPLO: Se grito com as pessoas, não sou boa.

3. CRENÇAS NUCLEARES

EXEMPLO: Sou má. Não gostam de mim

NÍVEIS DE COGNIÇÃO

PENSAMENTOS

Estes pensamentos automáticos podem ser classificados de acordo com seus desvios ou distorções específicas e podem ser verdadeiros ou falsos.

O pensamento automático "Ela não gosta de mim", por exemplo, pode ser uma distorção cognitiva baseada em "adivinhação de pensamentos", todavia isto pode se provar verdade. A vulnerabilidade emocional a este pensamento será resultado das crenças ou regras subjacentes (por exemplo, "eu devo conseguir a aprovação de todo mundo") e dos esquemas pessoais subjacentes (por exemplo, "eu não tenho valor") sustentados pelo indivíduo.

NÍVEIS DE COGNIÇÃO

SISTEMA DE CRENÇAS :

Crença central: as pessoas não são confiáveis.



Crenças intermediárias:

1. Eu faço melhor sozinho. (atitude)
2. As pessoas são incapazes. (compensatório)
3. Se eu confiar em alguém serei traído. (condicional)
4. Se eu não confiar em ninguém estarei seguro.
5. Eu não devo acreditar em ninguém. (regras)
6. Eu deveria ser auto-suficiente.



Pensamentos automáticos: -

Ela está mentindo.

Se fosse eu, faria muito melhor.

DISTORÇÕES COGNITIVAS

LEITURA DE MENTE : Você presume que sabe o que as pessoas pensam sem ter evidência suficiente de seus pensamentos. Ex: “Ela acha que sou um perdedor”.

ADIVINHAÇÃO: Você prevê o futuro – Ex: “as coisas vão ficar piores”.

CATASTROFIZAÇÃO: Você acredita que o que está acontecendo ou acontecerá será tão terrível e insuportável que você não será capaz de resistir. Ex: “Não poderei viver sem ele!”.

RÓTULOS: Você determina traços (características) negativos para você mesmo e para os outros. Exemplo “Eu sou indispensável” ou “Ele é uma pessoa nojenta”.

DESCONSIDERANDO O POSITIVO: Você defende que as habilidades positivas que você ou outros têm são triviais. Por exemplo: “É isso que esposas deveriam fazer, então isso não conta quando ela é boa para mim” ou “Aqueles êxitos eram fáceis, então eles não importam”.

DISTORÇÕES COGNITIVAS

FILTRO NEGATIVO: Você foca quase exclusivamente no negativo e raramente observa o positivo. Por exemplo: “Veja todas as pessoas que não gostam de mim”

GENERALIZAÇÃO: Você percebe um modelo global negativo com base em um incidente único. Exemplo: “Eu fracasso em tudo”.

PENSAMENTO DICOTÔMICO: Você vê eventos ou pessoas em termos de tudo ou nada. Por exemplo: “Eu sou rejeitada por todos” ou “isso foi desperdício de tempo”.

“DEVERES”: Você interpreta eventos em termos de como as coisas deveriam ser em lugar de simplesmente focar no que é. Por exemplo: “Eu deveria fazer bem. Se eu não fizer, então sou um fracassado”.

DISTORÇÕES COGNITIVAS

PERSONALIZAÇÃO: Você se atribui uma quantidade desproporcional de culpa por eventos negativos e falha em ver que certos eventos são também causados por outros. Por exemplo: “Meu casamento acabou porque eu sou um fracasso”.

CULPABILIZAÇÃO: Você foca nas outras pessoas como a fonte de seus sentimentos negativos e se recusa a tomar a responsabilidade por mudar a si mesmo. Por exemplo: Ela é responsável pelo jeito que me sinto agora “ou meus pais causaram todos os meus problemas”.

COMPARAÇÕES INJUSTAS: Você interpreta eventos em relação a padrões que são irrealistas por primariamente focar nos outros que fazem melhor que você e então julga a si mesmo inferior na comparação. Por Exemplo: “Ela é mais bem sucedida que eu” ou outros fizeram melhor que eu fiz no teste.

DISTORÇÕES COGNITIVAS

ORIENTAÇÃO REGRESSIVA: Você foca na idéia do que você poderia ter feito melhor no passado, ao invés de focar no que poderia fazer melhor agora. Por exemplo: “Eu teria tido um emprego melhor se eu tivesse tentado” ou “Eu não deveria ter dito aquilo”.

E SE? : Você se faz uma serie de perguntas sobre “E Se” alguma coisa acontece, e você nunca está satisfeito com nenhuma de suas respostas. Por exemplo: “Sim, mas e se eu ficar ansioso?”. Ou “E se eu não puder prender minha respiração”.

INABILIDADE PARA DESCONFIRMAR: Você rejeita alguma evidencia ou argumento que poderia contradizer seus pensamentos negativos. Por Exemplo: quando você tem o pensamento “Eu não sou amável” você rejeita como irrelevante qualquer evidência de que pessoas gostem de você. Conseqüentemente seus pensamentos não podem ser refutados. Outros exemplos: “Não é esse o problema real. Existem problemas mais profundos, existem outros fatores”.

DISTORÇÕES COGNITIVAS

FOCO DE JULGAMENTO: Você vê a si mesma, outros e eventos em termos de evoluções em preto e branco (bom—mau ou superior—inferior) ao invés de simplesmente descrever, aceitar ou entender. Você está continuamente medindo a si e aos outros de acordo com um padrão arbitrário e achando que você e os outros falham. Você é focado em um julgamento dos outros tal qual seus próprios julgamentos de você mesma.

Técnica: Descida Vertical

SE EU CONVERSAR COM ELA, ELA NÃO GOSTARÁ DE MIM

SE ELA NÃO GOSTA DE MIM, EU DEVO SER CHATO

NINGUÉM JAMAIS GOSTARÁ DE MIM

ESTAREI SOZINHO PARA SEMPRE

EU POSSO NUNCA SER FELIZ SE EU ESTOU SOZINHO

Quatro forças

<p>ELEVAÇÃO</p> <p>aspectos que você considera elevados (espiritualidade, humor, amor, reconhecimento)</p> <p>Aspectos que o incentivam, oferecem divertimento, vivacidade, liberdade e alegria</p>	<p>PESO</p> <p>aspectos que o abatem (encargos pesados, obrigações que gostariam de não possuir; datas de entrega de projetos que parecem impossíveis, culpas, ressentimentos)</p>
<p>RESISTÊNCIA</p> <p>Aspectos que o prejudicam ou impedem seu progresso; aspectos que trazem frustração, aborrecimentos, queixas negativas, burocracia desnecessária</p>	<p>PROPULSÃO</p> <p>Aspectos que o impulsionam, proporcionam pressão e impulso; ser apoiado, fazer solicitações. Conhecimento novo, insights. Energia física</p>

MÉTODO SOCRÁTICO

- **Elementos básicos:**
- *Questionamento sistemático*
 - *Raciocínio indutivo*
 - *Definições universais*

MÉTODO SOCRÁTICO

1- QUESTIONAMENTO SISTEMÁTICO

Perguntas:

- de **memória**: *quando isso aconteceu pela primeira vez?*
- de **tradução**: *o que isto significa para você? Como você entende..*
- de **interpretação**: *esta situação se parece de alguma maneira com o que aconteceu no seu trabalho?*
- de **aplicação**: *como você pensa que poderia resolver este problema?*
- de **análise**: *Que evidências você tem? Qual você pensa ser a causa de...?*
- de **síntese**: *então o que significa para você ser médico?*
- de **evolução**: *o que você espera ?*

Modelo Toyota

5 por quês .

As unidades de fabricação por hora estão abaixo da meta
Por que....

Não estamos conseguindo produzir peças suficientes por hora
Por que...

Estamos perdendo oportunidades de produção
Por que...

Perda de tempo de ciclo
Por que...

O carregamento da máquina leva muito tempo
Por que...

O operador caminha 1,5 m para pegar o material (raiz)

MÉTODO SOCRÁTICO

- **O conteúdo das perguntas serve aos estágios de:**
 - ***Definição do problema***
 - ***De tomar decisões***
 - ***De implementação***

MÉTODO SOCRÁTICO

- **Elementos do processo de questionamento :**
 - *Pergunta líder*
 - *Explicação*
 - *Defesa*
- *Progressão seqüencial*
 - *Seqüências curtas*

TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG

- “Para Jung, todos os indivíduos podem ser enquadrados em dois tipos de temperamento - os extrovertidos e os introvertidos, conforme a disposição de cada um perante o meio que o cerca. Esses grupos, por sua vez, se subdividem segundo a maneira de captar as informações e de tomar as decisões. São as chamadas funções psíquicas - **sensação, intuição, pensamento e sentimento** . Todas elas estão presentes em cada indivíduo, em maior ou menor grau. Ninguém escolhe ser uma coisa ou outra. De acordo com a teoria de Jung, ao nascer você já carrega os traços essenciais que o acompanharão o tempo todo. ”

MBTI



Orientação da Energia

<i>Extrovertidos</i>	<i>Introvertidos</i>
Externa	Interna
Confiança externa	Força interior
Fala o que pensa	Guarda para si
Amplitude	Profundidade
Envolvido com pessoas	Trabalha com idéias
Interação	Concentração

MBTI



Percepção

<i>Sensação</i>	<i>Intuição</i>
Cinco sentidos	Sexto sentido
Prático	Teórico
Presente	Futuro
Utilidade	Inovação
Passo a passo	Faz de tudo
Fatos	Visões Internas

MBTI



Decisões

<i>Pensamento</i>	<i>Sentimento</i>
Cabeça	Coração
Objetivo	Subjetivo
Justiça	Piedade
Princípios	Harmonia
Razão	Empatia
Firmeza	Compaixão

ESTILOS DE NEGOCIADORES

- ***CATALISADOR***
 - ***APOIADOR***
- ***CONTROLADOR***
 - ***ANALÍTICO***

ESTILOS DE NEGOCIADORES

1. Controlador: *(necessidade de metas e resultados)*

- *O controlador é aquele que toma decisões rápidas, está sempre preocupado com o uso do seu tempo, com redução de custos; nas discussões não faz rodeios, vai direto ao assunto, é organizado, conciso, objetivo, sua meta básica é conseguir resultados. Eventualmente pode ser visto como insensível às pessoas, durão, carrasco, etc.*

2. Analítico: *(necessidade de dados e pesquisas)*

- *O analítico é aquele que adora fazer perguntas, obter o máximo de informações, coletar todos os dados disponíveis, sempre se preocupando em saber todos os detalhes de cada empreendimento antes de iniciar qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão. Eventualmente este negociador pode ser visto como sendo perfeccionista, detalhista em excesso, procrastinador, etc*

ESTILOS DE NEGOCIADORES

3. **Catalisador:** *(necessidade de inovação)*

- *O negociador/comunicador com este estilo tende a ser extremamente criativo, sempre com novas idéias, entusiasta dos grandes empreendimentos, empreendedor. É o homem das coisas novas, dos grandes projetos e decisões. Eventualmente, este negociador pode ser visto como superficial, irreal, estratosférico, em suas decisões e ações*

4. **Apoiador:** *(garantia de satisfação)*

- *O apoiador é aquele que considera que os seres humanos são mais importantes que qualquer trabalho; aprecia atuar sempre em equipe, procura agradar os outros, fazer amigos. Eventualmente pode ser visto como incapaz de cumprir prazos, desenvolver projetos, enfim mais como um missionário do que um executivo. Suas decisões são mais lentas e ele sempre busca não melindrar a outra parte.*

COMO NEGOCIAR COM CADA ESTILO

- **CATALISADOR**

- Ênfase na inovação, criatividade, exclusividade, grandes projetos, idéias

- **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 aos outros

- **ANALÍTICO**

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

ABORDAGENS FACILITADORAS DA COMUNICAÇÃO

ESSAS ABORDAGENS DEVERÃO SER UTILIZADAS DURANTE TODA A REUNIÃO

- *Quais aspectos mais lhe agradaram nessa experiência?*
- *Quais aspectos mais lhe desagradaram nessa experiência?*
- *Qual é a sua percepção e avaliação sobre os passos desenvolvidos?*
- *Quais benefícios esperados e vivenciados?*
- *E quais as sugestões de soluções para as melhorias?*

FALE SOBRE SUA PERCEPÇÃO

- **TÉCNICAS ECO E ESPELHO**

ABORDAGENS FACILITADORAS DA COMUNICAÇÃO

Técnica de dinâmica de grupo para ampliação da compreensão de uma vivência:

- ***Role play:*** *Como vocês se sentem no lugar desse cliente? Qual sentimento vocês experimentam sendo essa pessoa, nessa situação? Quais atitudes tomaria? Quais atitudes seriam mais sensatas para resolver o problema?*
- **Recomenda-se a utilização principalmente nos momentos em que o cliente manifesta uma declaração afetiva e emocional.**
- **Objetivo :** ampliar as possibilidades de compreensão de uma situação apresentada para todos os envolvidos (cliente-funcionário-empresa) visando esclarecer e fortalecer os vínculos de comunicação.

**FALE SOBRE SUAS
SENSAÇÕES/SENTIMENTOS E EMOÇÕES**

ABORDAGENS FACILITADORAS DA COMUNICAÇÃO

Atitudes do Negociador:

confiabilidade; firmeza; seriedade; comprometimento e respeito

-
- **Facilitar a troca estimulando a participação do parceiro através do reconhecimento da importância de suas declarações;**
 - **Ficar atento ao tempo da reunião permitindo a participação do outro;**
 - **Ficar atento a linguagem não verbal da outra parte**
 - **Facilitar as entradas da outra parte com seus depoimentos em detalhes;**
 - **Fortalecer e reconhecer a expressão sincera dos sentimentos;**
 - **Facilitar o diálogo entre clientes-funcionários-empresa;**
 - **Proporcionar soluções de comunicação (*feed back*);**
 - **Buscar soluções de relacionamento;**
 - **Estimular o ouvir atentamente a outra parte**

DINÂMICA DE FEEDBACK

<p>Verde</p> <p>Ousadia inovação espontaneidade criatividade flexibilidade</p>	<p>Rosa</p> <p>Paixão Emoção explosão afetividade sensibilidade</p>	<p>Amarelo claro</p> <p>Energia brilho calor positivismo animação</p>
<p>Azul</p> <p>Organização, minúcia, boa memória planejamento síntese</p>	<p>Laranja</p> <p>cautela astúcia objetividade verdade franqueza</p>	<p>Amarelo escuro</p> <p>tranquilidade paz Imparcialidade negociação mediação</p>

1.raramente, 2 algumas vezes 3. frequentemente, 4 sempre

Verde

- ousadia
 - inovação
 - espontaneidade
 - criatividade
 - Flexibilidade
- Total: _____

Rosa

- paixão
 - emoção
 - explosão
 - afetividade
 - sensibilidade
- Total: _____

Amarelo claro

- energia
 - brilho
 - calor
 - positivismo
 - animação
- Total: _____

Azul

- organização,
 - minúcia,
 - boa memória
 - planejamento
 - síntese
- Total: _____

Laranja

- cautela
 - astúcia
 - objetividade
 - verdade
 - franqueza
- Total: _____

Amarelo escuro

- tranquilidade
 - paz
 - imparcialidade
 - negociação
 - mediação
- Total: _____

O urso faminto

Certa vez, um urso faminto perambulava
pela
floresta em busca de alimento.

A época era de escassez, porém, seu faro
aguçado sentiu o cheiro de comida
e o conduziu a um acampamento de
caçadores.

Ao chegar lá, o urso, percebendo que o acampamento estava vazio, foi até a fogueira, ardendo em brasas, e dela tirou um panelão de comida.

Quando a tina já estava fora da fogueira, o urso a abraçou com toda sua força e enfiou a cabeça dentro dela, devorando tudo.

Enquanto abraçava a panela, começou a perceber algo lhe atingindo. Na verdade, era o calor da tina...

Ele estava sendo queimado nas patas, no peito e por onde mais a panela encostava.

O urso nunca havia experimentado aquela sensação e, então, interpretou as queimaduras pelo seu corpo como uma coisa que queria lhe tirar a comida. Começou a urrar muito alto. E, quanto mais alto rugia, mais apertava a panela quente contra seu imenso corpo.

Quanto mais a tina quente lhe
queimava, mais ele apertava contra o seu
corpo e mais alto ainda rugia.

Quando os caçadores chegaram ao
acampamento,
encontraram o urso recostado
a uma árvore próxima à fogueira, segurando a
tina de comida.

O urso tinha tantas queimaduras que o
fizeram
grudar na panela e, seu imenso corpo,
mesmo morto, ainda mantinha a expressão
de estar rugindo.

Havia uma vez um ancião que passava os dias sentado junto ao poço na entrada do povoado

Um dia, um jovem se aproximou e lhe perguntou:

Nunca estive por aqui... Como são os habitantes desta cidade?

O ancião lhe respondeu com outra pergunta: Como eram os habitantes da cidade de onde vens?

**- Egoístas e maus, por isso fiquei
feliz de ter saído de lá.**

**- Assim são os habitantes desta cidade,
lhe respondeu o ancião.**

Pouco depois, outro jovem se aproximou e fez a mesma pergunta:

Como da vez anterior, o ancião devolveu a pergunta:

- Como eram os habitantes da cidade de onde vens?

- **Eram bons, generosos, hospitaleiros, honestos e trabalhadores.**

Tinha tão bons amigos que me custou muito separar-me deles.

**Os habitantes desta cidade também são assim,
respondeu o ancião.**

**Quando o jovem se afastou, um
homem que levava seus animais
para beber da água do poço e
acabara por escutar a conversa,
disse ao ancião:**

**- Por que respondeste assim para
estas duas pessoas?**

Veja - respondeu ele, cada pessoa carrega o universo em seu coração.

Quem nada encontrou de bom em seu passado, tampouco encontrará aqui.

Ao contrário, aquele que tinha amigos em sua cidade, aqui também encontrará bons amigos.

As pessoas refletem o que existe em si mesmas.

Encontram, sempre, o que esperam encontrar.

ENCERRAMENTO

- *Estamos encaminhando para o fechamento dos trabalhos e gostaria de saber se vocês teriam algum comentário, dúvida, esclarecimento ou sugestão para fazer que ainda não fizeram?*
- *Agora nós teremos 1 minuto para cada pessoa fazer uma avaliação racional e objetiva da reunião. Qual foi a principal contribuição desse trabalho para vocês.*
- ***“....incrível, quanto mais eu treino mais sorte eu tenho...”*** jogador de golf, Tiger Woods

AGRADECEMOS A PARTICIPAÇÃO DE TODOS.

MUITO OBRIGADO!

pauloalmeida@marketing500.com.br

(31)34614301