



Gerenciamento de Conflitos



Módulo 3

Estratégias para a Resolução de Conflitos

- ❑ ***Lição 1: Como gerenciar conflitos?***
- ❑ *Lição 2: Os possíveis resultados de um conflito*
- ❑ *Lição 3: A importância da comunicação assertiva*
- ❑ *Lição 4: As barreiras da comunicação*
- ❑ *Lição 5: Dicas gerais de comunicação*
- ❑ *Lição 6: A importância de saber escutar*
- ❑ *Lição 7: Estilos adotados na resolução de conflitos*
- ❑ *Lição 8: Ferramentas para resolver conflitos*

⚡ ***Como gerenciar conflitos?***

Entendemos então a diferença entre os conflitos, logo não podemos trata-los da mesma forma. Ficou evidente para todos até o momento que os conflitos positivos devem ser impulsionados, enquanto os negativos devem ser controlados.

É necessário que os líderes da empresa tenham conhecimento de cada tipo de conflito para que possa usar, de forma eficaz, as ferramentas disponíveis para tal situação.



⌘ *Passos importantes para gerenciar conflitos:*



Criar uma atmosfera amistosa



Esclarecer os pontos de vista



Olhar para o futuro, mas sempre
aprendendo com o passado



Gerar opções de ganhos mútuos

⌘ *Passos importantes para gerenciar conflitos:*



Focar nas necessidades individuais e compartilhadas



Construir, de forma positiva e compartilhada, o poder



Desenvolver passos para a ação a ser efetivada



Estabelecer acordos de benefícios mútuos



Módulo 3

Estratégias para a Resolução de Conflitos

- ❑ *Lição 1: Como gerenciar conflitos?*
- ❑ ***Lição 2: Os possíveis resultados de um conflito***
- ❑ *Lição 3: A importância da comunicação assertiva*
- ❑ *Lição 4: As barreiras da comunicação*
- ❑ *Lição 5: Dicas gerais de comunicação*
- ❑ *Lição 6: A importância de saber escutar*
- ❑ *Lição 7: Estilos adotados na resolução de conflitos*
- ❑ *Lição 8: Ferramentas para resolver conflitos*

⌘ *Resultados do Conflito:*



Perde-perde



Ganha-perde



Conciliação



Ganha-ganha



Módulo 3

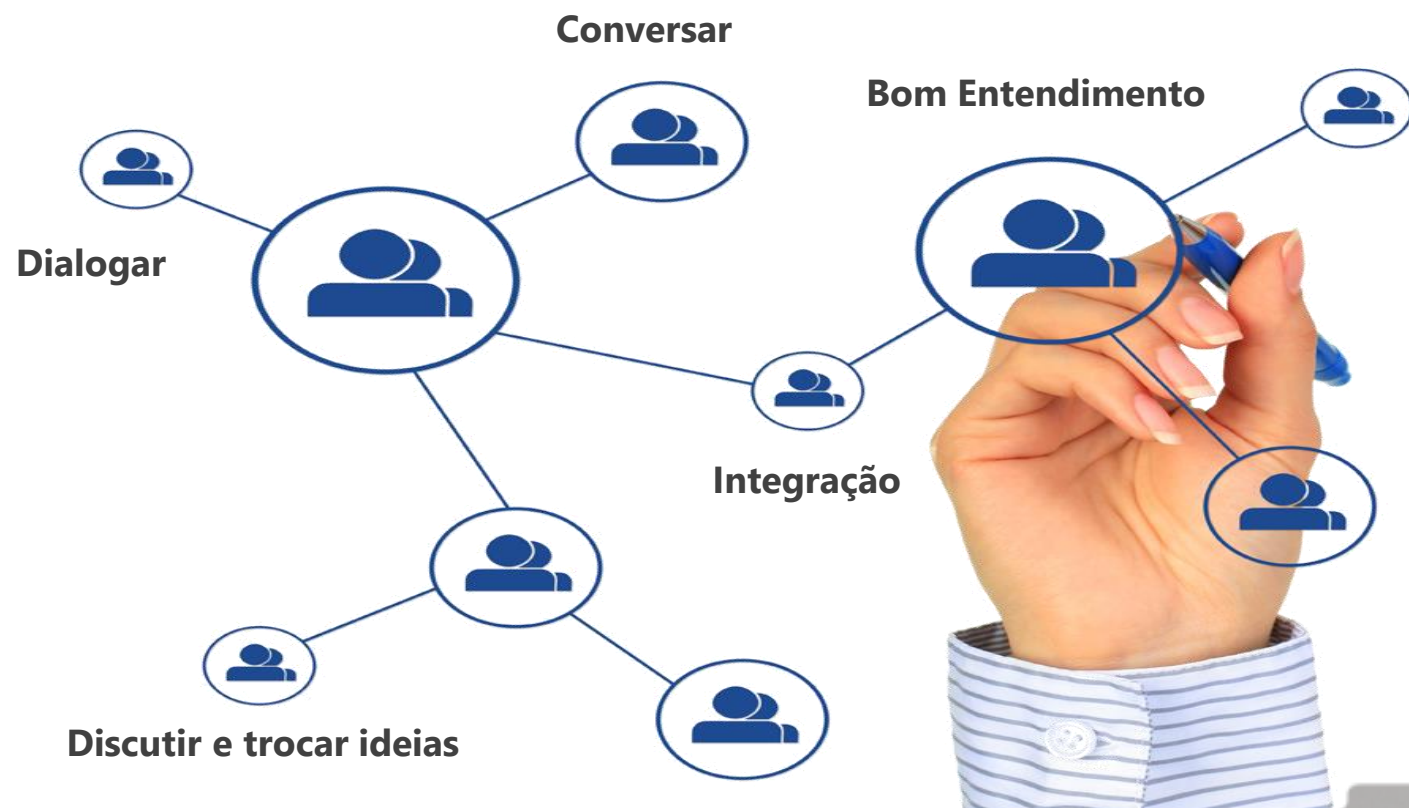
Estratégias para a Resolução de Conflitos

- ❑ *Lição 1: Como gerenciar conflitos?*
- ❑ *Lição 2: Os possíveis resultados de um conflito*
- ❑ ***Lição 3: A importância da comunicação assertiva***
- ❑ *Lição 4: As barreiras da comunicação*
- ❑ *Lição 5: Dicas gerais de comunicação*
- ❑ *Lição 6: A importância de saber escutar*
- ❑ *Lição 7: Estilos adotados na resolução de conflitos*
- ❑ *Lição 8: Ferramentas para resolver conflitos*

❖ **Conflito e Comunicação:**

Desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de importância vital, sendo uma **ferramenta de integração**, instrução, de troca mútua e desenvolvimento.

Comunicação significa:

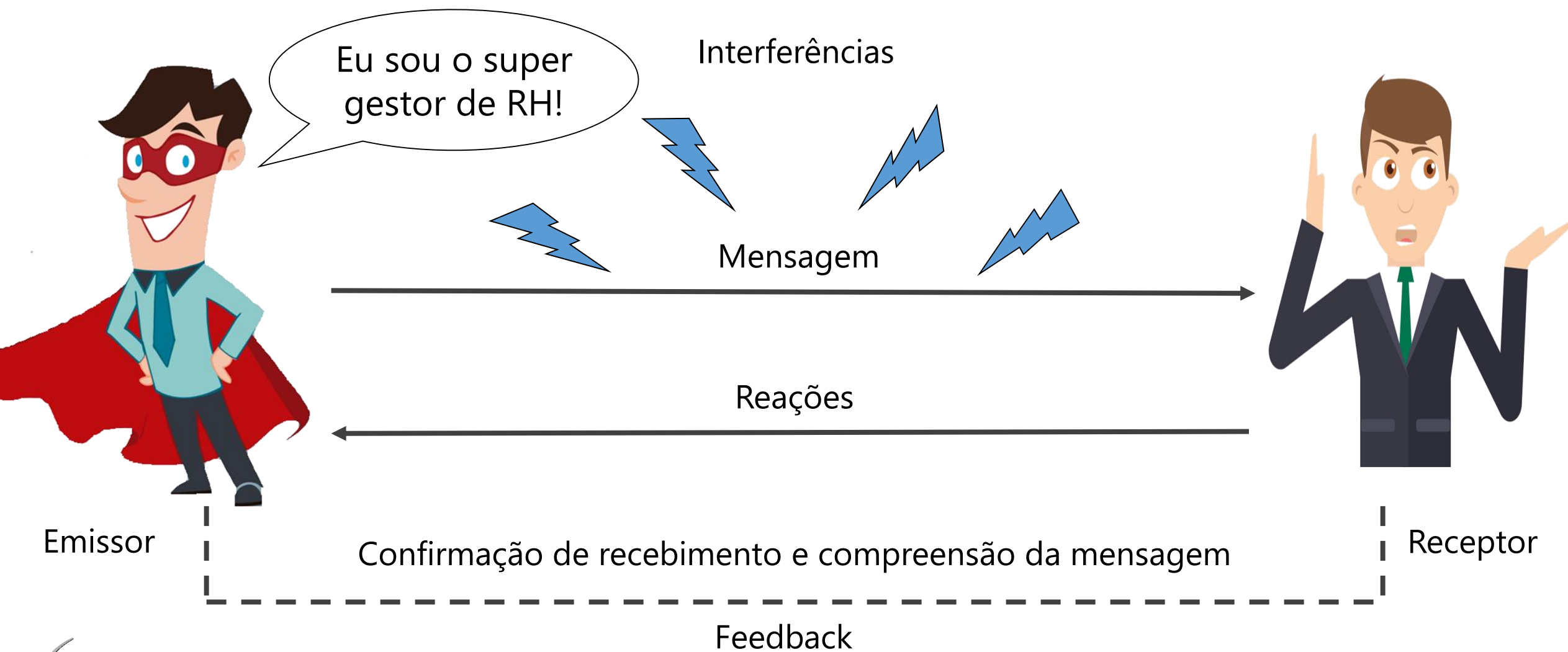




“Comunicação não é o que se diz, mas o que o outro entende”.

Maria Alzira Pimenta (2010)

⚡ Fluxo de Comunicação



⌘ ***Canais de comunicação eficaz***

- ❑ Comunicação pessoal;
- ❑ Comunicação por telefone;
- ❑ Mensagens eletrônicas (e-mails e mensagens instantâneas);
- ❑ Texto de caráter pessoal (cartas, notas e memorandos);
- ❑ Textos formais (relatórios, documentos, boletins e notificações);
- ❑ Textos numéricos formais (relatórios, gráficos e planilhas eletrônicas);



⚡ *Elementos da Comunicação*

Ambas as linguagens devem atuar **alinhadas** e de forma **coesa**!

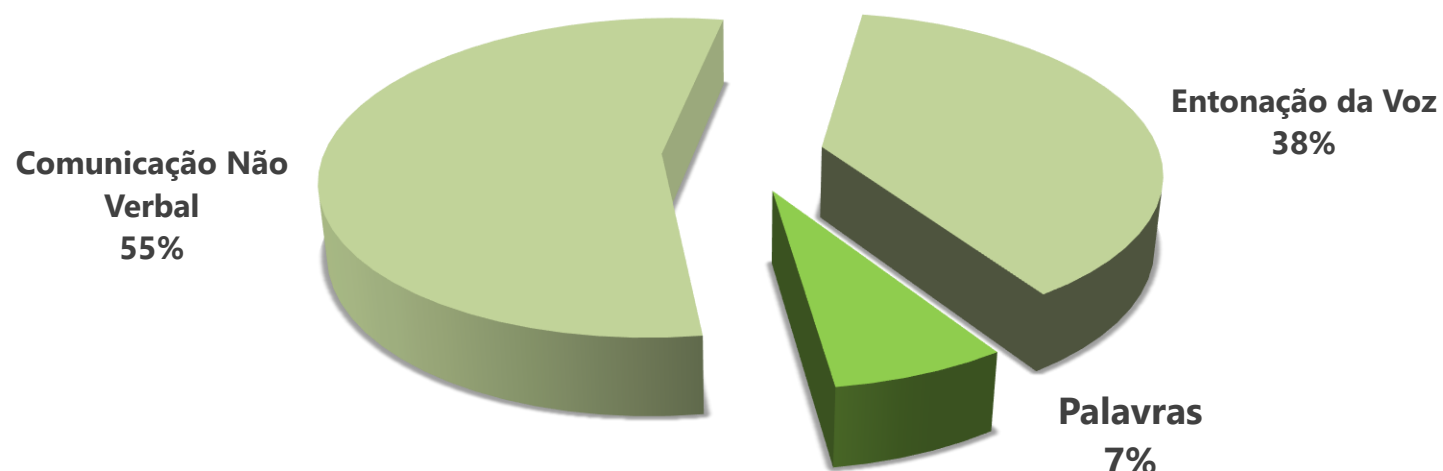
Comunicação

=

Linguagem Verbal

+

Linguagem Não Verbal



⚡ ***Comunicação não-verbal***

- ❑ São mensagens enviadas por meio dos movimentos do corpo, nas entonações ou ênfases que colocamos nas palavras, são as expressões faciais;
- ❑ Está presente na distância física entre o emissor e o receptor;
- ❑ Corresponde ao comportamento “involuntário”;
- ❑ A comunicação não-verbal somada a verbal fornece informações a cerca do estado emocional ou mental da pessoa.

⚡ ***Exemplos de Comunicação não-verbal***

- ❑ Esfregar o nariz quando ficamos confusos;
- ❑ Erguer a sobrancelha em sinal de descrédito;
- ❑ Cruzar os braços para se isolar ou se proteger;
- ❑ Piscamos um olho para criar intimidade;
- ❑ Tamborilamos os dedos com impaciência;
- ❑ Batemos na testa diante de algum esquecimento.



❖ **Reflita**



Quais são as principais problemas que você encontra no seu dia-a-dia em relação a comunicação?

Em geral, como tem sido o feedback recebido diante das suas relações quanto a comunicação? O que as pessoas dizem sobre o seu modo de se comunicar?



Módulo 3

Estratégias para a Resolução de Conflitos

- ❑ *Lição 1: Como gerenciar conflitos?*
- ❑ *Lição 2: Os possíveis resultados de um conflito*
- ❑ *Lição 3: A importância da comunicação assertiva*
- ❑ ***Lição 4: As barreiras da comunicação***
- ❑ *Lição 5: Dicas gerais de comunicação*
- ❑ *Lição 6: A importância de saber escutar*
- ❑ *Lição 7: Estilos adotados na resolução de conflitos*
- ❑ *Lição 8: Ferramentas para resolver conflitos*

⚡ **Barreiras à Comunicação**

1. Barreiras presentes no emissor:

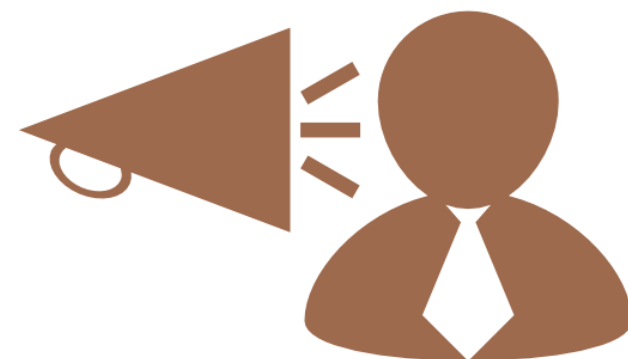
- ❑ Uso de linguagem e símbolos inadequadas, diferentes significados e escolha do canal;
- ❑ Características pessoais como timidez, insegurança;
- ❑ Tom de voz inadequado ou comunicação não-verbal incoerente;
- ❑ Escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem;
- ❑ Suposição de que o receptor já domina o assunto a ser tratado.



⚡ **Barreiras à Comunicação**

2. Barreiras presentes no receptor:

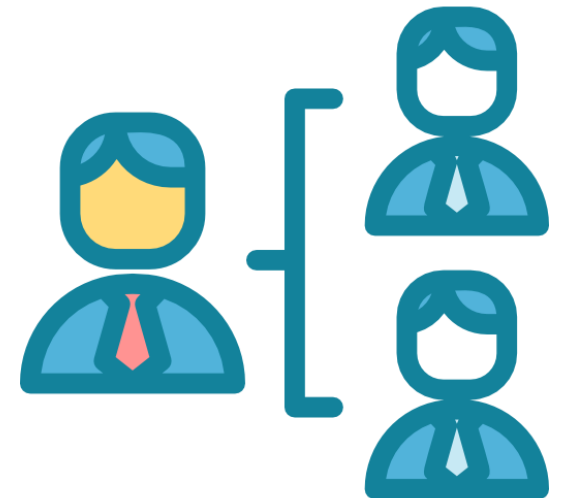
- ❑ Desatenção, impaciência ou pressa;
- ❑ Tendência a avaliar e julgar;
- ❑ Preconceitos e valores pessoais em dissonância com o conteúdo da mensagem;
- ❑ Pré-conclusões sobre as reais intenções do emissor e desconfiança;
- ❑ Resistência a aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.



⚡ ***Barreiras à Comunicação***

3. Barreiras presentes tanto no emissor quanto no receptor:

- ❑ Pouca disponibilidade de tempo;
- ❑ Interesse em distorcer a mensagem, clima hostil;
- ❑ Diferenças na hierarquia dos cargos e nos níveis culturais.



⌘ ***Barreiras à Comunicação***

4. Barreiras presentes no próprio ambiente:

- ❑ Inadequação do canal escolhido;
- ❑ Distrações, ruídos e decoração do ambiente;
- ❑ Interrupções frequentes.



⚡ ***Barreiras Interpessoais:***

Filtragem: é a manipulação da informação pelo emissor para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor.

Percepção seletiva: nesse caso o receptor vê e escuta seletivamente, com base nas suas próprias necessidades, motivações experiências, histórico e outras características pessoais.

Sobrecarga de informação: quando as pessoas têm mais informações do que conseguem organizar e utilizar, a tendência é selecionar, ignorar ou esquecer informações.

⌘ ***Barreiras Interpessoais:***

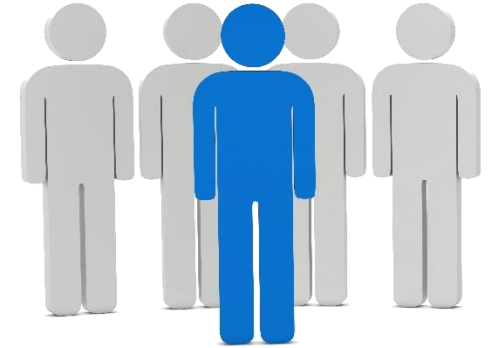
Defesa: quando as pessoas se sentem ameaçadas, elas se tornam defensivas assumindo comportamentos como ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamentos;

Linguagem: as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes. Idade, educação e histórico cultural são as três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e como ela interpreta as palavras.

⚡ **Barreiras Interpessoais:**

Barreiras Inconscientes:

- Egocentrismo;
- Percepção que temos do outro;
- Competição;
- Transferência;



Barreiras Conscientes:

- O emissor não acredita na mensagem;
- O receptor não está interessado no assunto;
- Vocabulários diferentes;
- Diferenças culturais;
- Diferenças profissionais;

⌘ **Reflita**



Identifique quais são as principais barreiras presentes na sua comunicação?



Módulo 3

Estratégias para a Resolução de Conflitos

- ❑ *Lição 1: Como gerenciar conflitos?*
- ❑ *Lição 2: Os possíveis resultados de um conflito*
- ❑ *Lição 3: A importância da comunicação assertiva*
- ❑ *Lição 4: As barreiras da comunicação*
- ❑ **Lição 5: Dicas gerais de comunicação**
- ❑ *Lição 6: A importância de saber escutar*
- ❑ *Lição 7: Estilos adotados na resolução de conflitos*
- ❑ *Lição 8: Ferramentas para resolver conflitos*

⚡ ***Em uma situação de conflito...***



- ❑ Buscar um enfoque de solução de problemas;
- ❑ Saber ouvir o que a outra parte tem a dizer;
- ❑ Formular perguntas é uma estratégia para se conhecer um pouco mais sobre o ponto de vista da outra parte;
- ❑ Manter a mente sempre aberta, buscando gerar opções criativas para ambas as partes;
- ❑ Separar as pessoas do problema das pessoas. Procurar separar emoções e personalidade do problema a ser solucionado.

⚡ ***Dicas Gerais de Comunicação***

❑ **Não interromper**

Permita que a pessoa conclua sua linha de raciocínio e evite mudar de assunto bruscamente.

❑ **Ouvir**

Ouça verdadeiramente as pessoas: com ouvidos, olhos e coração. Preste atenção à linguagem corporal do seu interlocutor, às emoções que podem estar escondidas, ao tom da voz e ao contexto.

❑ **Interessar-se**

Mostre que as pessoas são importantes para você. Para isso, não bastam apenas palavras cordiais. Seus atos são ainda mais importantes.

⚡ ***Dicas Gerais de Comunicação***

❑ **Cuidar da postura corporal**

Tome cuidado com sua linguagem corporal. Segundo especialistas, nossa postura corporal e nosso tom de voz são os principais responsáveis por uma interação bem-sucedida com outras pessoas.

❑ **Chamar as pessoas pelo nome**

Todas as pessoas gostam de ser reconhecidas em sua individualidade. Chamar alguém pelo nome é um gesto de respeito e facilitará o estabelecimento de uma conexão pessoal.

❑ **Reconhecer**

Demonstre reconhecimento sincero e elogie francamente as pessoas que têm mérito.

⚡ ***Dicas Gerais de Comunicação***

☐ **Mostrar-se atento**

Esteja completamente presente quando estiver conversando com alguém. Evite checar o e-mail, olhar o relógio ou atender o celular.

☐ **Sorrir**

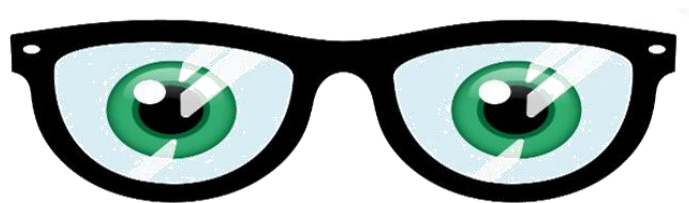
O sorriso é a melhor forma de se iniciar um relacionamento. Rompe naturalmente algumas barreiras interiores e auxilia no processo de estabelecimento de empatia.

☐ **Encorajar**

Encoraje as pessoas a falar, especialmente as mais quietas. Um simples olhar ou um sinal com a cabeça podem ser suficientes.

Olhar

- ❑ Utilize o “olho no olho”, evite ter o olhar perdido;
- ❑ Em situações em que você se direciona a um público, escolha algumas pessoas em diferentes pontos da sala e concentre o seu olhar nelas;
- ❑ Mantenha a cabeça sempre erguida.



❖ **Postura**

- ❑ Tudo se inicia com a calma. Se você tem calma e sabe sobre assunto que irá falar, você já tem meio caminho andado;
- ❑ Se gaguejar, não entre em desespero e não comece a ter tremedeiras como um louco;
- ❑ Pare, respire fundo e volte às ideias propostas;
- ❑ O medo, ligado ao nervosismo, causa a impressão de “não saber o que dizer”;
- ❑ Quando estiver posicionado à frente de um grupo que irá te escutar, esqueça dos seus compromissos futuros e das coisas que esqueceu de fazer.



⌘ Voz

- ❑ A voz é uma característica personalíssima do ser humano, por meio dela é possível perceber por exemplo se o outro está triste, feliz, doente, nervoso;
- ❑ Ela é um dos instrumentos de influência mais eficazes nas comunicações humanas junto com os gestos, procure interpretar o que você diz;
- ❑ Escolha o momento certo para aumentar e diminuir seu tom da voz;
- ❑ A excelência na transmissão dos sons propicia o fortalecimento positivo da auto-imagem;
- ❑ Quando falamos bem, percebe-se que as pessoas dão mais atenção ao que dizemos.





Módulo 3

Estratégias para a Resolução de Conflitos

- ❑ *Lição 1: Como gerenciar conflitos?*
- ❑ *Lição 2: Os possíveis resultados de um conflito*
- ❑ *Lição 3: A importância da comunicação assertiva*
- ❑ *Lição 4: As barreiras da comunicação*
- ❑ *Lição 5: Dicas gerais de comunicação*
- ❑ ***Lição 6: A importância de saber escutar***
- ❑ *Lição 7: Estilos adotados na resolução de conflitos*
- ❑ *Lição 8: Ferramentas para resolver conflitos*

❖ ***Saber escutar:***

É **essencial em qualquer momento** de uma organização.

Durante a solução de um conflito é preciso, mais do que nunca, **escutar a versão** de cada um dos envolvidos **sem tomar partido, criticar ou desrespeitar a crença do outro**. Todo o processo gera no outro **confiança**, e é com base nessa confiança que sairá a melhor solução para determinada situação.



⚡ ***Etapas para escutar com eficácia***

1- Pare de falar

Muitas vezes falamos mais do que deveríamos sem dar à outra pessoa uma chance de responder. Se estivermos pensando sobre o que iremos dizer enquanto falamos, não conseguimos concentrar a atenção na pessoa a quem desejamos escutar. Não interrompa

2- Preste atenção

Não se deixe distrair pensando em outra coisa. Frequentemente precisamos fazer um esforço para prestar atenção enquanto as outras pessoas estão falando.

3- Escute de maneira empática

Tente assumir a perspectiva do locutor. Espalhe a linguagem corporal do locutor e sem demonstrar juízo de valor, dê incentivo para que ele fale.

⚡ ***Etapas para escutar com eficácia***

4- Ouça antes de avaliar

Não tire conclusões prematuras, nem buque pontos de discórdia. Escute o que a pessoa tem a dizer antes de se precipitar para conclusões ou julgamentos.

5- Escute a mensagem inteira

Procure consistência entre as mensagens verbais e não verbais. Tente avaliar os sentimentos ou as intenções da pessoa, do mesmo modo que os fatos.

6- Envie um resposta ou avaliação crítica

Para ter certeza de que você ouviu corretamente, parafraseie aquilo que você ouviu e repita para a pessoa a quem você esteve ouvindo.

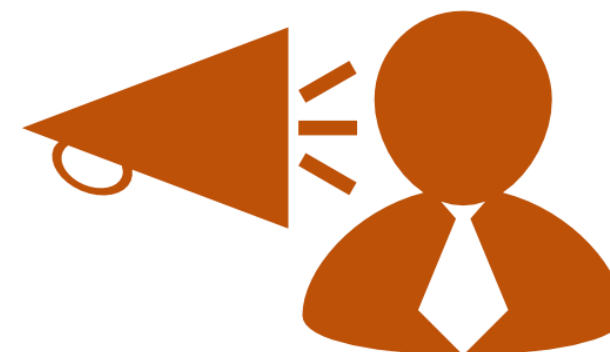
⚡ ***Diferença entre ouvir e escutar:***

Ouvir

- ❑ Interrupções;
- ❑ Preocupação ou antecipação da resposta;
- ❑ Pseudo-ouvir.

Escutar:

- ❑ Interpretação e compreensão do que se ouve.



❖ ***Saiba perguntar***

As perguntas devem ser feitas visando a **solução do problema**. Nesse momento o líder deve se preocupar em não tomar a direção da conversa, é preciso conciliar o saber escutar para que os envolvidos possam falar abertamente sobre o problema e, guiados pelas perguntas certas, consigam traçar a melhor solução para ambas as partes.





Módulo 3

Estratégias para a Resolução de Conflitos

- ❑ *Lição 1: Como gerenciar conflitos?*
- ❑ *Lição 2: Os possíveis resultados de um conflito*
- ❑ *Lição 3: A importância da comunicação assertiva*
- ❑ *Lição 4: As barreiras da comunicação*
- ❑ *Lição 5: Dicas gerais de comunicação*
- ❑ *Lição 6: A importância de saber escutar*
- ❑ **Lição 7: Estilos adotados na resolução de conflitos**
- ❑ *Lição 8: Ferramentas para resolver conflitos*

⌘ *Estilos adotados para resolução de conflitos*

1

Competição

2

Colaboração

3

Evitação

4

Acomodação

5

Compromisso

❖ 1 - *Competição*

O que busca?

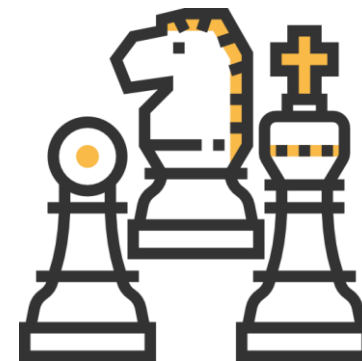
Satisfazer o interesse, independente se isso causará um impacto negativo no outro indivíduo envolvido.

Como ocorre?

Tentam convencer os demais envolvidos de que sua ideia está correta e as demais são equivocadas;

O que pode gerar?

Faz com que a outra parte aceite a culpa por qualquer que seja o problema.



❖ 2 - Colaboração

O que busca?

Considera os pontos de vista de todos os envolvidos no conflito.

O que pode gerar?

Busca gerar um resultado positivo, confortável para todos os envolvidos.



❖ 3 - *Evitação*

O que busca?

Não pode ser considerado um estilo positivo e assertivo.

Como ocorre?

Esse estilo evita todo o envolvimento com o conflito em questão, negando sua existência e evitando contato com a outra parte.

O que pode gerar?

Não gera, e nem objetiva gerar, cooperação.



❖ 4 - *Acomodação*

O que busca?

Outro estilo que não pode ser considerado positivo e assertivo.

Como ocorre?

O indivíduo que assume esse estilo, tende a amenizar a situação, e por vezes, coloca as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.

O que pode gerar?

Apesar de não ser considerado assertivo, pode gerar cooperação.



❖ 5 - *Compromisso*

O que busca?

É um estilo considerado padrão médio em relação à assertividade.

Como ocorre?

Um dos envolvidos desiste de alguns pontos ou itens que estavam em jogo, gerando a distribuição dos resultados entre ambas as partes.

O que pode gerar?

Também é considerado padrão médio em relação à cooperação.



❖ ***Refleta***



Qual o seu estilo de negociador nas resolução de conflitos? O que você precisa ou pode aperfeiçoar no seu perfil?



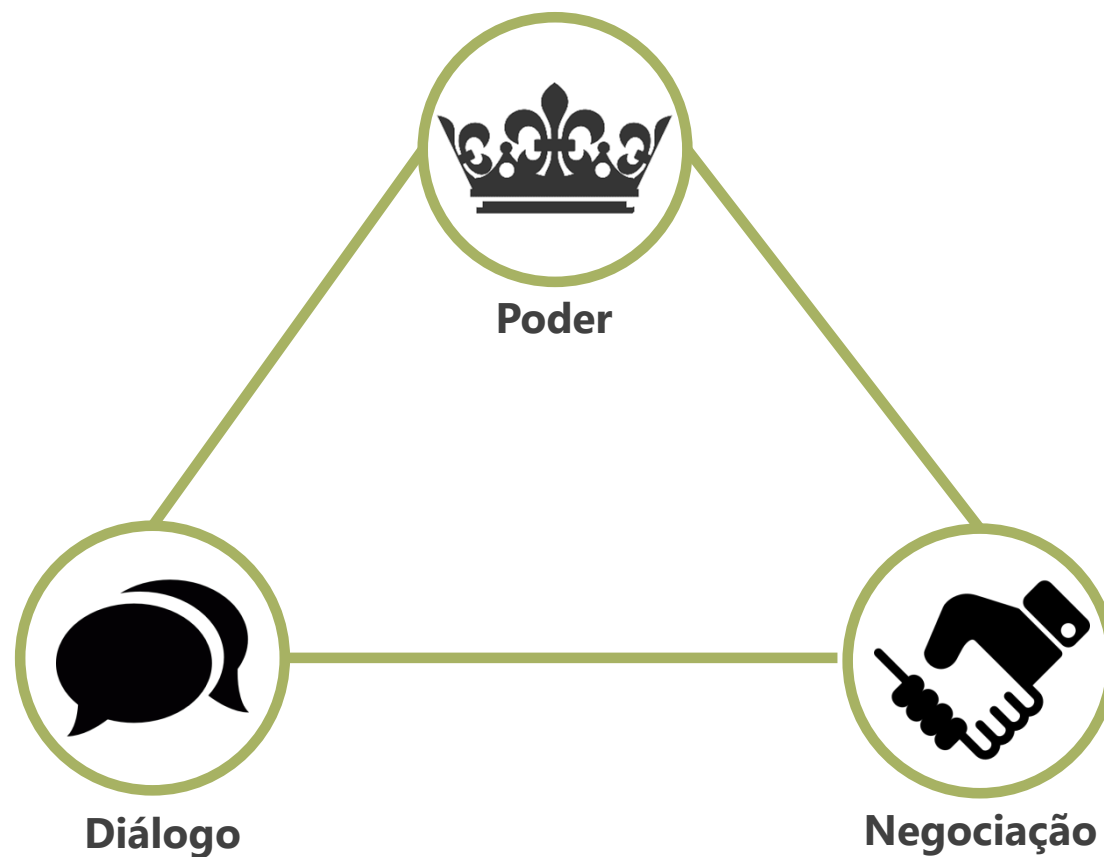
Módulo 3

Estratégias para a Resolução de Conflitos

- ❑ *Lição 1: Como gerenciar conflitos?*
- ❑ *Lição 2: Os possíveis resultados de um conflito*
- ❑ *Lição 3: A importância da comunicação assertiva*
- ❑ *Lição 4: As barreiras da comunicação*
- ❑ *Lição 5: Dicas gerais de comunicação*
- ❑ *Lição 6: A importância de saber escutar*
- ❑ *Lição 7: Estilos adotados na resolução de conflitos*
- ❑ ***Lição 8: Ferramentas para resolver conflitos***

⚡ ***Ferramentas para resolver conflitos***

Podemos elencar três ferramentas principais para resolver conflitos:



⚡ ***Fontes de Influência e Poder***

- ❑ Poder de Experiência;
- ❑ Poder de Referência;
- ❑ Poder Legítimo;
- ❑ Poder de Recompensa;
- ❑ Poder Coercitivo.



❖ **Diálogo**

O diálogo quando feito de forma correta e com qualidade pode ampliar as possibilidades de resolução de conflitos. Quando você não conversa com as outras pessoas envolvidas em determinado problema, pode parecer que o mesmo é muito maior e muito mais difícil de ser solucionado do que realmente é.

Para utilizar essa ferramenta de forma adequada é necessário se atentar aos três pontos abordados anteriormente: **saber comunicar**, **saber escutar** e **saber perguntar**. E, principalmente, estar aberto às respostas de forma amigável e flexível.



⌘ ***Negociação***

É o processo por meio do qual, duas ou mais partes com **objetivos diferentes** procuram um **acordo que as satisfaça**, podendo ser uma relação de compra e venda, ou não.

É um processo interpessoal de **tomada de decisão**, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria.



⌘ ***Somos todos Negociadores!***

A maioria das pessoas passa **mais de 50% de seu tempo** negociando! E essa porcentagem vem aumentando.



Marido e Mulher



Pais e Filhos



**Meio
Empresarial**



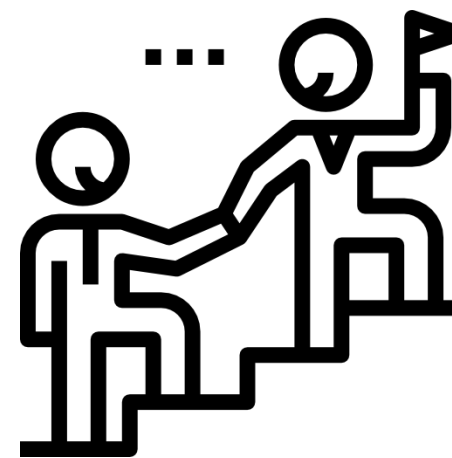
Meio Social

⌘ Estratégias de Negociação

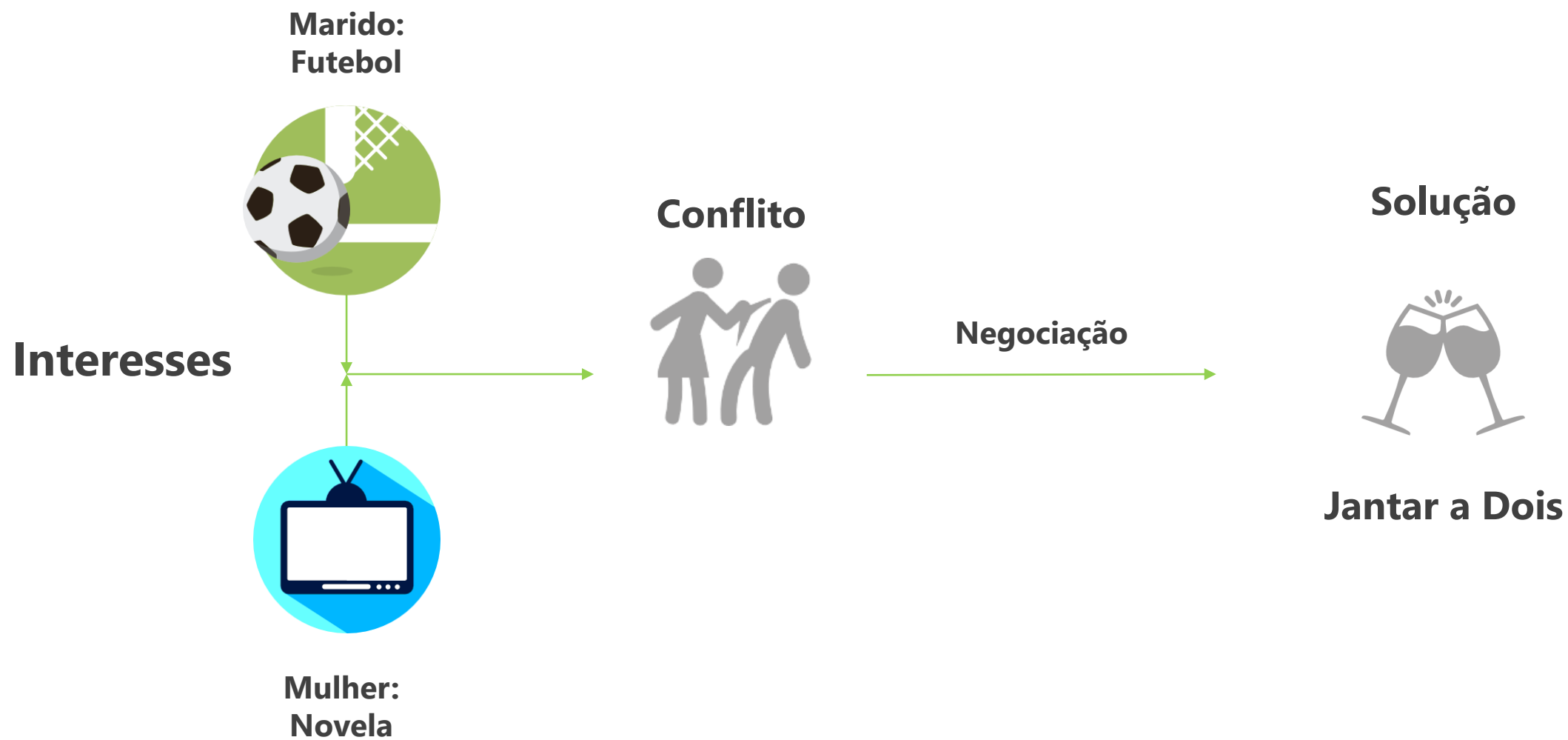
Barganha Distributiva



Barganha Integrativa



⌘ *Por que Negociar?*



⚡ ***Atributos Fundamentais de um 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.

⚡ ***Atributos Fundamentais de um negociador***

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.

⚡ ***Atributos Fundamentais de um negociador***

Conhecimento do negócio:

- ❑ Maior quantidade de informações possível acerca do objeto da negociação;
- ❑ Levantar dados relativos ao mercado, concorrência, ações governamentais e aspectos financeiros além dos benefícios a clientela.

⚡ ***Perfil ideal de um Negociador***

- ❑ Ser firme e amigoso;
- ❑ Ser franco e persuasivo sem usar coerção;
- ❑ Ouvinte interessado;
- ❑ Saber apresentar seus pontos de vista;
- ❑ Compreender as preocupações dos outros;
- ❑ Ser criativo – produzir ideias nunca antes expostas.



⚡ ***Entendendo uma Negociação***

- ❑ Qual o objetivo da negociação?
- ❑ Quem são os negociadores?
- ❑ Quais as fases do processo de negociação?
- ❑ Qual minha função nesse processo?
- ❑ As duas partes serão beneficiadas com o resultado?
- ❑ Quais as técnicas que posso utilizar?



❖ *O Processo de Negociação*

**Planejamento
da Negociação**



**Momento da
Negociação**



**Momento Pós
Negociação**



⌘ **Reflita**



A partir do que você aprendeu na curso, o que você efetivamente irá colocar em prática quando deparar-se com situações conflituosas? Qual a dica você daria para as pessoas que estão vivenciando algum conflito?



Consolidando o Conhecimento