

**MBA  
USP  
ESALQ**

# **Gestão de Conflitos**

Profa. Dra. Denise de Moura

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.

**Proibida a reprodução**, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



# Apresentação Docente



Consultora de Recursos Humanos com 25 anos de experiência profissional em clima e comportamento organizacional, liderança, treinamento e desenvolvimento e comunicação, atuando em pequenas, médias e grandes empresas.



Doutora em Administração (PUC-RJ), Mestrado em Sistemas de Gestão com pós-graduação em Gestão da Qualidade Total (UFF) e graduação em Comunicação Social (PUC-RJ).



Professora convidada dos MBAs USP/Esalq desde 2013.



Autora do livro Cansei de Sofrer no Trabalho (Qualitymark Editora).

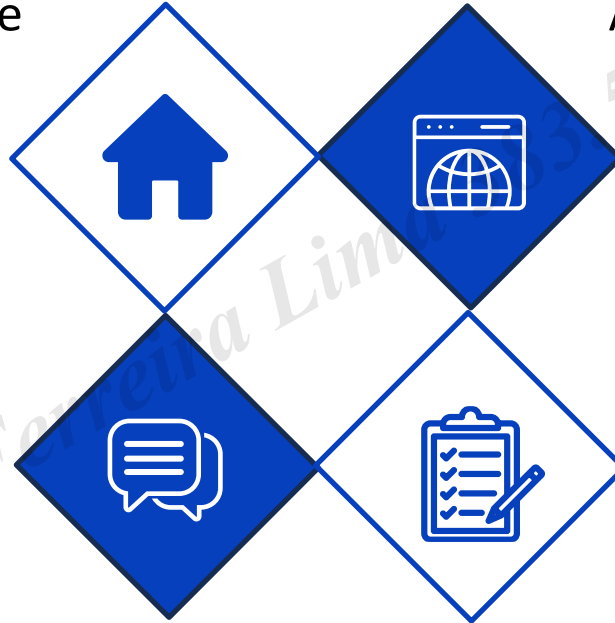


Idealizadora e gestora do site [www.dicasinfaliveis.com.br](http://www.dicasinfaliveis.com.br)



# Objetivos

Compreender o conceito de conflito e suas principais causas



Aprender sobre as principais técnicas para mediar os conflitos

Debater sobre os tipos de conflitos e ruídos de comunicação

Apresentar técnicas de negociação e comunicação assertiva, compreendendo a minha postura perante um conflito

# Conteúdo programático

- Reflexão
- Conceito de conflito
- Origem dos conflitos
- Conflitos causados por falhas na comunicação
- Ruídos de comunicação
- Tipos de conflito
- Lidando com os conflitos (TKI e BATNA)
- Conversas difíceis
- Comunicação não violenta
- Escuta ativa
- Teste Estilo de Negociação
- O papel da liderança na gestão de conflitos – Case Alterdata Software
- Mensagem final

# Convite ao aprendizado

## A Pirâmide do Aprendizado

Eu vejo e eu esqueço.  
Eu ouço e eu lembro.  
Eu faço e eu compreendo.  
- Confúcio



# Reflexão



# Conflito – conceitos

Processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ele considera importante (Robbins, 2009).

Motor que impulsiona as mudanças. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores. O diálogo é a primeira competência da gestão de conflitos. A negociação é a segunda competência (Burbridge e Burbridge, 2012).





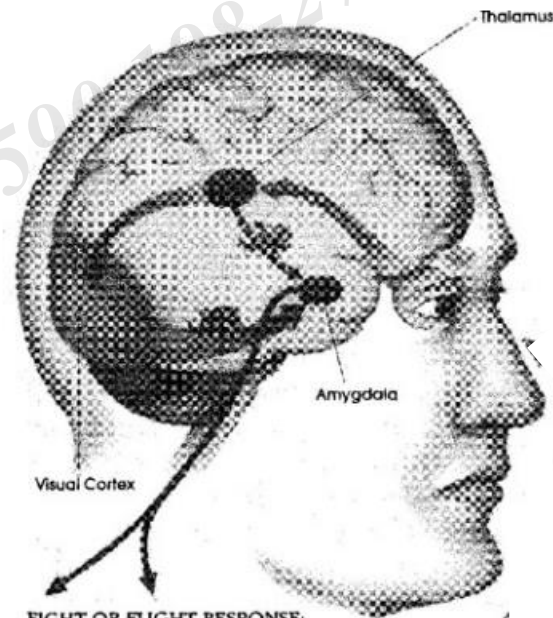
# Origem dos conflitos

- ❖ **Interesses opostos ou divergentes:** as pessoas discordam porque seus interesses estão em jogo. Estes podem ser tangíveis (dinheiro, recursos) ou intangíveis (poder, reconhecimento, respeito).
- ❖ **Diferenças de percepção:** interpretações diversas sobre uma mesma situação. O que pode parecer justo ou razoável para uma parte pode ser visto como injusto ou irracional para a outra.
- ❖ **Emoções:** sentimentos como raiva, medo ou ressentimento podem catalisar ou aumentar os conflitos, fazendo com que o lado racional seja deixado de lado e levando o problema para o lado pessoal / emocional.

Fonte: Fisher, Ury e Patton (2018)

# Origem dos conflitos

- Quanto mais intenso o sentimento, mais dominante se torna a mente emocional – e mais ineficaz é a racional.
- Normalmente existe um “equilíbrio entre as mentes emocionais e racionais, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e às vezes vetando os inputs das emoções”.



**FIGHT OR FLIGHT RESPONSE:**  
Heart rate and blood pressure increase. Large muscles prepare for quick action.

Fonte: Goleman, 2006

# Origem dos conflitos

- ❖ **Falta de confiança:** A desconfiança entre as partes pode impedir a colaboração e gerar conflitos interpessoais prolongados ou escalados. Onde falta confiança, sobra controle.
- ❖ **Comunicação deficiente:** A falta de comunicação clara ou a presença de ruídos pode exacerbar conflitos. Mensagens mal interpretadas, vieses inconscientes, prejulgamentos, falta de escuta ativa podem levar a escaladas desnecessárias.

Fonte: Fisher, Ury e Patton (2018)

# Conflitos causados por falhas na comunicação

1. Transmissão de informações incorretas ou pela metade;
2. A pessoa precisa “adivinhar” o que a sua liderança está pedindo;
3. Dificuldade de escutar ativamente a outra pessoa;
4. Pouco espaço para expor minhas ideias;
5. Falta de uma visão holística dos projetos que participam;
6. Mais competição e menos colaboração no ambiente de trabalho;
7. Rivalidades entre funcionários por ego e vaidade (a ideia é minha);
8. Dificuldades para me fazer compreender sobre informações importantes;
9. Alterações, sem sentido e em cima da hora, dos projetos, por parte dos clientes e/ou da liderança;
10. Falta de entendimento do que está sendo pedido (demanda de cliente interno e/ ou externo).





# Ruídos de comunicação

- “Se a pessoa tem conduta semelhante à nossa, nós a consideramos uma extensão de nós, então usamos nossas próprias crenças e escolhas para julgá-la e avaliar seus comportamentos”.
- “Se a pessoa adota uma conduta muito diferente da nossa, usamos um padrão de pensamento lógico para julgá-la, o mesmo que se usa para resolver desafios de lógica ou problemas de matemática”.

Fonte: Alvarez (2022)



# Ruídos de comunicação

Ruído na comunicação é uma interferência de ordem física, psicológica ou cultural que provoca uma resposta não esperada ou não desejada pelo emissor.



Fonte: @quadrinhosdelavita

# Ruídos de comunicação

Uso de linguagem técnica não familiar a todos os envolvidos

Uso de equipamentos e tecnologias não dominados pelo receptor

Estruturas organizacionais inflexíveis ou excessivamente burocráticas

Cultura organizacional que desestimula ou dificulta o processo de comunicação e trocas



# Ruídos de comunicação

## “Curse of knowledge”

- Viés cognitivo que faz com que as pessoas não consigam entender adequadamente a perspectiva de quem não tem tanta informação quanto elas, assim como não compreendem a sua comunicação.

## O que fazer?

- Considerar a perspectiva da outra pessoa, que ela não sabe ou não entende o que você conhece e entende.
- “O quanto você conhece quando eu falo de “.....”?



# Ruídos de comunicação



**“Viés de idade” – associação do cérebro**

William Ely Hill

“My Wife and My Mother-in-Law”

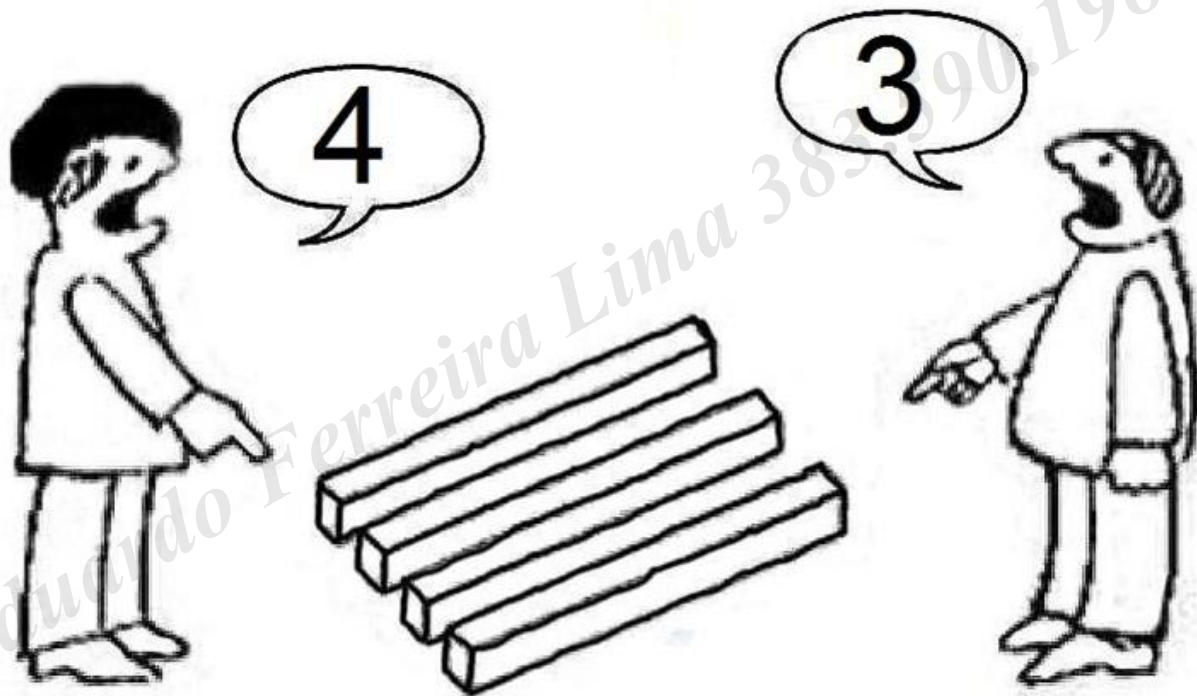
# Ruídos de comunicação

## COMUNICAÇÃO PROLIXA



- Exagero nos detalhes, o que compromete o entendimento
  - Falta de empatia sobre o tempo do outro
- 
- Falei com o cliente André Neves agora e ele pediu para remarcar a visita para esta sexta-feira. Como está a sua agenda?
  - Falei com o cliente André Neves. Na verdade quem atendeu foi a secretária, Dona Ivone. Ela disse que ele estava no almoço, mas que não ia demorar. Quando estávamos já desligando o telefone, ele chegou e ela passou a ligação. Falei então diretamente com ele que pediu para remarcar a visita que seria hoje às 15h para esta sexta-feira. Como está a sua agenda?

# Ruídos de comunicação



# O Poder de um boato!



**Ruídos de comunicação**



## O ~~AMOR~~ MAU HUMOR UNE AS PESSOAS



## Ruídos de comunicação

# Ruídos de comunicação



Os problemas ocorrem quando assumimos que a outra pessoa ou grupo, compartilham o mesmo modelo mental e, portanto, compreende nossas palavras na forma como pretendemos. **Frequentemente isso não acontece.**



# Ruídos de comunicação

o verdadeiro problema da comunicação é que não escutamos para

**COMPREENDER**, e sim para  
**RESPONDER.**

# Tipos de Conflito

**Funcionais – caráter construtivo**

**Disfuncionais – atrapalham o desempenho**

- **Conflito de tarefa** – conteúdo e objetivos do trabalho - FUNCIONAL
- **Conflito de processo** – a maneira como o trabalho é realizado – FUNCIONAL
- **Conflito de relacionamento** – relações interpessoais – DISFUNCIONAL





# Lidando com os conflitos

Devemos eliminar os conflitos?

Eles são inevitáveis e úteis.

Conduzem à mudança e geram novas ideias.

**O desafio não é  
eliminar os conflitos,  
mas transformá-los.**



# Lidando com os conflitos

Na década de 1970 Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (Modelo TKI) identificaram os cinco principais estilos de lidar com o conflito:

**Evitar**

**Acomodar**

**Competir**

**Buscar a  
média**

**Colaborar**

# Lidando com os conflitos

## Modelo TKI em um processo de mudança

- **Evitar** – Não tenho nada a ver com esta mudança!
- **Acomodar** – Vou aceitar esta mudança e fazer o que estão mandando!
- **Competir** – Vou aceitar esta mudança até onde os meus interesses não forem prejudicados. Se eu não ganhar algo com esta mudança, serei o primeiro a discordar.
- **Buscar a média** – Posso ajustar meu trabalho nesta nova ferramenta.
- **Colaborar** – Faz sentido as mudanças pelas quais a empresa está passando. Entendo a minha parte neste processo!

# Lidando com os conflitos

## Método de negociação de Harvard

- **PESSOAS:** Separe as pessoas do problema
- **INTERESSES:** Concentre-se nos interesses, não em posições
- **OPÇÕES:** Antes de decidir o que fazer, crie diversas opções com possibilidade de benefícios mútuos
- **CRITÉRIOS:** Insista em que o resultado se baseie em critérios objetivos e não na vontade das partes
- **BATNA** (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* ou "Melhor Alternativa a um Acordo Negociado"): É indicado que cada parte desenvolva sua BATNA.

Fonte: Fisher, Ury e Patton (2018)

# Lidando com os conflitos

## Separe as pessoas do problema

- Qualquer tipo de negociação é feita com pessoas que têm emoções e alguns valores muito arraigados, além de pontos de vista diferentes que podem ser imprevisíveis.
- Isso significa que as partes devem abordar a situação de forma objetiva, sem deixar que emoções ou percepções pessoais interfiram no processo.
- Será necessário compreender as percepções e expectativas da outra pessoa e, para isso, será necessário explicitá-las e discuti-las.
- Com estas informações, pode ser possível encontrar oportunidades de mudar a percepção do outro sobre a questão, tornando suas propostas coerentes com os valores da outra parte ou reconhecer que o outro está certo.

Fonte: Fisher, Ury e Patton (2018)

# Lidando com os conflitos

**Separe as pessoas do problema**

**Eu fracassei neste projeto - fato**

**Sou um fracassado - identidade**

**Quando cometemos um erro é preciso repará-lo:  
ou ficamos presos ao sofrimento ou entramos em ação para ajustar a  
rota e aprender com ele (Dweck, 2017).**



# Lidando com os conflitos

## Concentre-se nos interesses, não em posições – um exemplo

- Dois homens em uma biblioteca discutem: um quer a janela aberta e o outro prefere fechada. Eles não chegam ao consenso sobre até onde abri-la: só uma fresta, pela metade, três quartos... Nenhuma solução satisfaz os dois.
- Chega a bibliotecária e pergunta ao primeiro por que quer a janela aberta: “para entrar um pouco de ar fresco”. Então pergunta ao segundo por que a quer fechada: “por causa do vento”.
- Após pensar por um minuto, ela abre uma grande janela na sala ao lado, deixando entrar ar fresco sem vento algum.

Fonte: Fisher, Ury e Patton (2018)

# Lidando com os conflitos

**Concentre-se nos interesses, não em posições**

- Será fundamental identificar interesses.
- Pergunte “Por quê”? – por quais motivos a mudança é necessária e porque aquele grupo quer a mudança.
- Pergunte “Por que não”? – por quais motivos aquele outro grupo não concorda com a mudança.
- Reconhecer os interesses de cada um como parte do problema, pode ajudar na negociação pois cada um acaba se preocupando com seus próprios interesses.
- Crie opções com possibilidade de ganhos mútuos.

Fonte: Fisher, Ury e Patton (2018)

# Lidando com os conflitos

**Concentre-se nos interesses, não em posições**

George B. Johnston, de Enid, Oklahoma, é o coordenador de segurança de uma empresa de engenharia. Uma de suas responsabilidades é garantir que os funcionários usem seus capacetes sempre que estiverem no trabalho.

Ele relatou que sempre que se deparava com trabalhadores que não usavam capacete, ele lhes dizia com muita autoridade que deveriam cumprir o regulamento.

Como resultado, os trabalhadores colocavam o EPI, mas depois que ele saía, tiravam os chapéus.



Fonte: Carnegie (2019)

# Lidando com os conflitos

**Concentre-se nos interesses, não em posições**

Ele **ORDENOU** e disse **O QUE FAZER**

Ele não **CONVERSOU** para entender o **PORQUÊ** não usavam.

Troque: “o que” você deve fazer por “por que” você deve fazer isso

Negociação / Comunicação baseada em **POSIÇÕES** – **O QUE VOCÊ QUER?**

Negociação / Comunicação baseada em **INTERESSES** – **POR QUE VOCÊ QUER?**

**Negociação Distributiva x Negociação Integrativa**

Fonte: George Siedel – University of Michigan

# Lidando com os conflitos

## BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement

- Conceito criado em 1981 por William Ury e Roger Fisher.
- É uma saída se os argumentos não surtirem efeito e o acordo não for obtido.
- Como é feito? Liste as alternativas / necessidades de cada parte; avalie as vantagens e desvantagens de cada uma delas; quais desvantagens podem receber uma contraproposta?; escolha as melhores alternativas com base na resolução do problema e na estratégia da empresa; o que é possível que ambas as partes abram mão?; tome a decisão.

Fonte: Fisher, Ury e Patton (2018)

# Lidando com os conflitos

## BATNA na Gestão de Conflitos

### 1. Identificação do Conflito

- **Situação:** Imagine que você está enfrentando um conflito com um colega de trabalho sobre a divisão de tarefas em um projeto. Ambos têm opiniões divergentes sobre como as responsabilidades devem ser distribuídas.

### 2. Entendimento dos Interesses

- **Identifique seus interesses:** Entenda o que realmente está em jogo para você (deixe aspectos pessoais de lado). Por exemplo, seu interesse pode ser garantir que as tarefas sejam divididas de maneira justa, conforme as habilidades e a carga de trabalho de cada um.
- **Entenda os interesses da outra pessoa:** Tente compreender os interesses e preocupações do seu colega. Isso pode envolver conversar com ele para entender melhor suas perspectivas e preocupações.

Fonte: Adaptado de Fisher, Ury e Patton (2018)



# Lidando com os conflitos

## BATNA na Gestão de Conflitos

### 3. Desenvolvimento do BATNA

- **Explore alternativas:** Pense nas alternativas disponíveis para você, caso a negociação com seu colega não chegue a um acordo satisfatório. Isso pode incluir:
  - **Falar com o gerente:** Se vocês não conseguirem resolver o conflito, uma alternativa pode ser envolver o gerente ou supervisor para mediar a situação.
  - **Trabalhar separadamente:** Se a colaboração com esse colega não for estritamente necessária, uma alternativa pode ser dividir o projeto em partes independentes, onde cada um trabalha separadamente.

Fonte: Adaptado de Fisher, Ury e Patton (2018)

# Lidando com os conflitos

## BATNA na Gestão de Conflitos

### 4. Negociação com o Colega

- **Inicie a conversa:** Comece a negociação com seu colega de forma aberta e objetiva. Explique claramente seus interesses e como você vê a situação.
- **Escute o outro lado:** Permita que seu colega também expresse seus interesses e preocupações. Isso ajuda a criar um ambiente de entendimento mútuo.
- **Apresente soluções com base nos interesses:** Trabalhe para encontrar uma solução que atenda tanto aos seus interesses quanto aos do seu colega. Mostre como uma divisão justa das tarefas pode beneficiar ambos.
- **Use sua BATNA como referência:** Se o colega não estiver disposto a colaborar, você pode mencionar: “está claro que temos interesses divergentes, mas se não conseguirmos resolver isso juntos, talvez seja melhor envolver nosso gerente para mediar”.

Fonte: Adaptado de Fisher, Ury e Patton (2018)

# Lidando com os conflitos

## BATNA na Gestão de Conflitos

### 5. Tomada de Decisão

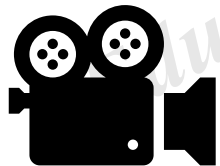
- **Acordo ou Recurso ao BATNA:** Se a negociação for bem-sucedida, você e seu colega chegam a um acordo que atenda aos interesses de ambos. Se não for possível um acordo, você recorre à sua BATNA, como envolver o gerente.
- **Implementação:** Se você tiver que recorrer à sua BATNA, faça isso de maneira profissional e respeitosa. Explique ao gerente que você tentou resolver o conflito diretamente e que agora precisa de ajuda para mediar a situação.

### 6. Reflexão e Aprendizado

- **Avalie o processo:** Após a resolução do conflito, reflita sobre como a negociação ocorreu. Se pergunte se algo poderia ter sido feito diferente. Use essa experiência para aprimorar suas habilidades de resolução de conflitos e de preparação do BATNA em situações futuras.

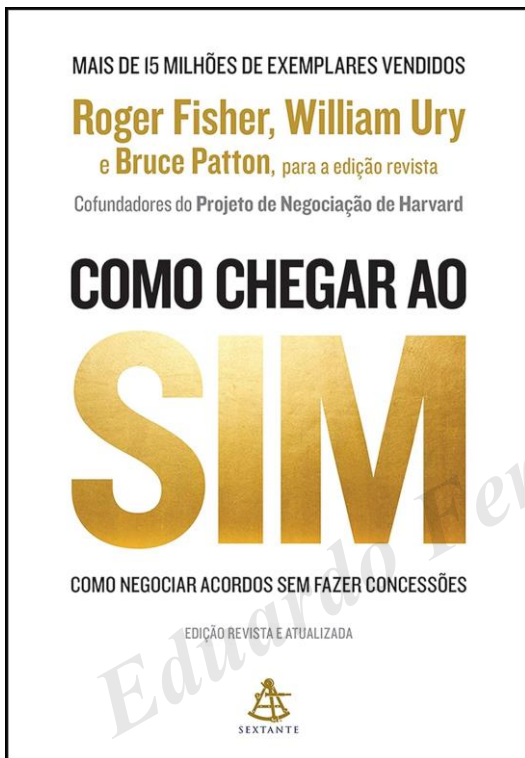
Fonte: Adaptado de Fisher, Ury e Patton (2018)

# Lidando com os conflitos



[https://www.youtube.com/watch?v=X\\_AfRk9F9w](https://www.youtube.com/watch?v=X_AfRk9F9w)

# Lidando com os conflitos

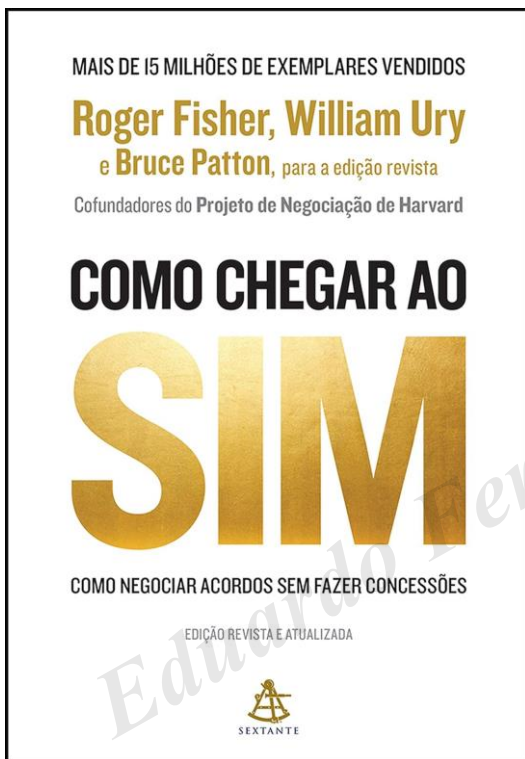


Conte a sua história de resolução  
de conflitos e ganhe o livro

**Como chegar ao sim!**

**Ou...**

# Lidando com os conflitos



## Como vocês lidariam com o seguinte conflito:

O prazo para realizar uma correção no sistema não foi cumprido por um técnico de TI e o gerente tinha que dar uma resposta urgente ao cliente.

O gerente precisava da solução no mesmo dia e o técnico afirmou que não conseguiria resolver o problema a tempo.

O técnico acreditava que o gerente deveria explicar a situação ao cliente, enquanto o gerente não aceitava o atraso do técnico.



# Conversas difíceis

## O que são?

- Qualquer tema que um indivíduo ache complicado abordar e não se restringe a temas clássicos como raça, gênero, política, religião.
- Se nossa autoestima está em jogo ou nos sentimos vulneráveis pode ser que achemos desagradável abordar algum tema específico.
- Uma conversa difícil não envolve apenas o que foi dito, mas o que não foi dito, isto é, os sentimentos e pensamentos sobre o problema específico.

Fonte: Patton et al., 2021

# Conversas difíceis

O seu funcionário Rodrigo cometeu um erro grave no relatório contábil que está acostumado a fazer. Você consegue reverter a situação junto a Diretoria, mas precisa conversar com ele sobre isto. Provavelmente será uma conversa difícil porque ele é muito inseguro e tem baixa autoestima.



# Conversas difíceis

## Quais são os tipos?

- **Conversa sobre o que aconteceu:** muitas conversas difíceis giram em torno de divergências sobre o que ocorreu ou o que deveria ter ocorrido. Um erro no relatório cometido pelo funcionário e apresentado pelo diretor é um exemplo. Quem deveria ter percebido o erro? Quem está vulnerável?
- **Conversa sobre sentimentos:** conversas difíceis provocam e respondem a perguntas sobre sentimentos que nem sempre são abordados diretamente em um diálogo. No caso do erro do relatório, o diretor pode estar com raiva da situação, pois apresentou um relatório com erro junto aos seus pares. O funcionário pode estar magoado ou com medo de perder o emprego.

Fonte: Patton et al., 2021

# Conversas difíceis

## Quais são os tipos?

- **Conversa sobre a identidade:** este tipo de conversa envolve o impacto de uma situação específica no indivíduo. Qual impacto isto pode ter na minha imagem? No caso do erro do relatório, o funcionário vai direccionar a conversa visando mostrar que não foi incompetente e isto pode lhe trazer insegurança. O diretor pode questionar se ter contratado este funcionário foi uma sábia decisão.

Fonte: Patton et al., 2021

# Conversas difíceis

## Por que elas acontecem?

- Muitas vezes pensamos o pior sobre o outro diante de uma situação controversa, tomando como base o impacto em nós.
- Por exemplo, se você marcou com um amigo às 20h na porta do seu prédio e ele chegou às 20h20, dificilmente você pensa: 'ele parou para ajudar um necessitado' ou 'ele deve ter tido algum problema em casa'.
- O primeiro pensamento é reativo quando o comportamento da outra pessoa nos machuca de alguma forma. Neste caso específico, a primeira coisa que você provavelmente vai pensar é: 'que falta de respeito ele ter chegado atrasado. Ele faz o que bem quer'.
- Acusar os outros de ter má intenção faz com que eles fiquem na defensiva.

Fonte: Patton et al., 2021



# Conversas difíceis

## Como lidar com elas?

- Evitar fazer suposições sobre as intenções dos outros e tentar compreender os motivos do comportamento do outro ou de uma situação específica.
- Até mesmo quando precisamos dar más notícias: demitir um funcionário ou terminar um relacionamento será necessário entender a história da outra pessoa. “... tentar entender o ponto de vista do outro não diminui o poder que você tem para implementar sua decisão, nem para deixar claro que ela é definitiva” (Patton et al., 2021, p.64).

Fonte: Patton et al., 2021

# Conversas difíceis

## Estou contribuindo para os conflitos? Sou catalisador(a)?

- **Inversão de papéis:** “como as pessoas diriam que eu estou contribuindo para o problema”? Olhe para si mesmo com os olhos de outra pessoa – isto ajuda compreender se você está alimentando ou gerando conflitos.
- **Perspectiva do observador:** analise o problema na perspectiva de um observador não envolvido no problema. Imagine sendo um consultor externo, descrevendo de forma neutra e sem julgamentos, a contribuição que cada pessoa está dando para aumentar um problema.
- **Posição proativa:** Saia da posição de buscar culpados e entre no processo de listar suas contribuições que catalisaram um problema.

Fonte: Patton et al., 2021

# Conversas difíceis

Estou contribuindo para os conflitos? Sou catalisador(a)?

## Exemplo: erro no relatório

### **Minhas contribuições que catalisaram o conflito (visão funcionário)**

- Não abordei com o meu chefe que estava sobrecarregado.
- Entreguei o relatório em cima da hora e ele não pôde analisar o material antes da apresentação para a diretoria.
- Acredito que possa delegar este relatório para o meu assistente. Tenho outras prioridades no momento – deveria ter falado isso com o meu chefe.
- Não revisei o material antes de enviar.

Fonte: Patton et al., 2021

# Conversas difíceis

Entrando em ação após elencar suas contribuições para o conflito

## Exemplo: erro no relatório

### Possíveis contribuições que catalisaram o conflito (visão gerente)

- Estou sobrecarregando o meu funcionário?
- Mostrei para ele(a) a importância deste relatório?
- Ele(a) tem domínio e/ou acesso a todos os dados para montar o relatório da melhor forma?
- Tenho reconhecido meu(minha) funcionário(a) pelo trabalho que vem fazendo?

Fonte: Patton et al., 2021

# Conversas difíceis



“A angústia não só prejudica a capacidade mental, mas também torna as pessoas menos inteligentes emocionalmente. Pessoas aborrecidas têm dificuldades para interpretar corretamente as emoções alheias – diminuindo a competência mais necessária à empatia e, como resultado, prejudicando as habilidades sociais”  
(Goleman et al., 2018, p.27).

# CNV – Comunicação não violenta

Quando substituímos uma linguagem que implica falta de escolha por outra que reconhece possibilidade de escolha:

“João vive deixando as coisas para depois”

**“João entra em ação na véspera de entregar um trabalho”**

“Carlos é um péssimo profissional”

**“Em três projetos, não vi Carlos atingindo nenhum dos resultados esperados, apesar do seu esforço. Preciso ajudá-lo.”**

Fonte: Adaptado de Rosenberg, 2006

# CNV – Comunicação não violenta

Quando substituímos uma linguagem que implica falta de escolha por outra que reconhece possibilidade de escolha:

“Se você não aceitar as mudanças, será muito prejudicado”

**“Vou explicar a você o porquê desta mudança e os benefícios para a empresa. Acredito que se sintam mais seguros após as minhas explicações”.**

“Este produto vai revolucionar o seu negócio”

**“Você tem um excelente negócio. O meu produto vai facilitar ainda mais o seu trabalho e você poderá dedicar seu precioso tempo em algo mais estratégico.”**

Fonte: Adaptado de Rosenberg, 2006



# CNV – Comunicação não violenta

## Troque 'mas' por 'e' – o 'mas' cancela a frase que a precede

- Vocês já estão fazendo bem, **mas** posso lhes mostrar como fazer melhor.
- Vocês já estão fazendo bem, **e** posso lhes mostrar como fazer melhor.

## Troque 'tentar' por 'sim' ou 'não' – quem 'tenta' geralmente não faz

- Vou **tentar** resolver o seu problema
- **Vou resolver** o seu problema agora
- **Não** posso resolver o seu problema agora, pois estou no meio de uma reunião com o cliente. Pode me procurar às 15h?

## Troque expressões 'negativas' por 'positivas'

- **Não se preocupe** com o relatório. **Não há** motivo para que **eu não possa** entregar na sexta-feira
- O relatório será entregue na sexta-feira conforme o combinado

Fonte: O'Connor; Prior, 1997

# Escuta ativa

Dinâmica dois minutos

Fazer contato visual;

Mostrar expressões faciais adequadas e balançar a cabeça afirmativamente;

Evitar ações ou gestos de distrações;

Fazer perguntas;

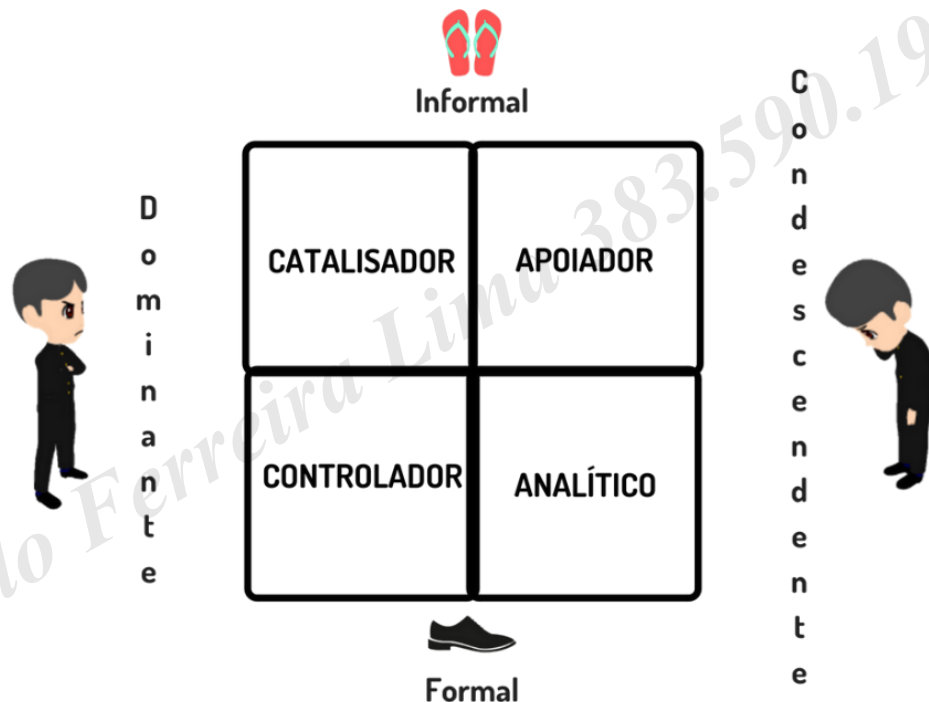
Usar paráfrases – “o que eu entendi do que você disse foi que...”;

Evitar interromper a pessoa que fala;

Não falar ao mesmo tempo.

Fonte: Robbins, 2009, p. 153

# Teste Estilo de Negociação



Fonte: Junqueira, 1995

# Teste Estilo de Negociação

## Ao se comunicar com uma pessoa de estilo ANALÍTICO

- Seja profundo(a) e esteja preparado(a);
- Valorize o aspecto organizado e pensativo dele/dela;
- Ela precisa de ordem, sobretudo a cronológica;
- Deixe claras as vantagens e desvantagens de suas ideias;
- Mostre evidências sólidas e tangíveis.

Fonte: Alvarez (2022)

# Teste Estilo de Negociação

## Ao se comunicar com uma pessoa de estilo CONTROLADOR

- Seja eficiente, objetivo(a) e mostre competência;
- Valorize as metas e objetivos que ele/ela expõe;
- Reconheça as ideias dele/dela, sem levar em conta o lado pessoal;
- Se você discorda dele/dela, argumente com fatos e dados objetivos, deixando os sentimentos de lado;
- Influencie as decisões dele/dela, mostrando ações alternativas com análises claras.

Fonte: Alvarez (2022)

# Teste Estilo de Negociação

## Ao se comunicar com uma pessoa de estilo APOIADOR

- Seja caloroso(a) e sincero(a);
- Dê um tempo para que a pessoa confie em você;
- Valorize os sentimentos dele(dela), mostrando o seu interesse genuíno;
- A pessoa apoiadora leva assuntos para o lado pessoal, assim, considere os sentimentos dele(dela) quando discordar de algo;
- Mostre que você o(a) escuta ativamente;
- Garanta que as ações dele(dela) não envolvam muitos riscos para si próprio(a).

Fonte: Alvarez (2022)

# Teste Estilo de Negociação

## Ao se comunicar com uma pessoa de estilo CATALISADOR

- Demonstre interesse pelo o que a pessoa está dizendo e reconheça suas qualidades;
- Explore aspectos voltados a inovação e a exclusividade, valorizando as ideias dele(a);
- Resuma por escrito quem faz o quê, quando e onde;
- Procure ser ágil e defina prazos de entregas;
- Evite desgastes com detalhes desnecessários.

Fonte: Alvarez (2022)



# Liderança e a gestão de conflitos

- Líderes que empurram as emoções das pessoas para o entusiasmo, conseguem desempenho superiores das suas equipes;
- Líderes que conduzem suas equipes pela ansiedade, rancor e competitividade exacerbada afastam suas equipes do que é importante;
- Os liderados voltam seus olhares para os líderes, em busca de um vínculo de apoio emocional (de empatia);
- A opinião das lideranças tem um peso especial e são elas que “administram significados” para um grupo, oferecendo uma maneira de interpretar e, portanto, de reagir emocionalmente a uma situação e/ou conflitos.

Fonte: Goleman et al. (2018)

# Liderança e a gestão de conflitos



alterdata

Fonte: Vídeo gravado pelo presidente da Alterdata Software e autorizada a divulgação na disciplina Gestão de Conflitos (MBA Engenharia de Software - USP/ESALQ)

# Mensagem final

"Você pode saber o que disse,  
mas nunca o que o outro  
escutou."

- Lacan

# Referências

- Alvarez, A. Falei sem pensar. Como se comunicar bem, com clareza e sem conflitos. Ed. Nacional, SP, 2022.
- Barrett, R. A organização dirigida por valores. Liderando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Alta Books, Rio de Janeiro, 2017.
- Burbidge, Anna; Burbidge, Marc. Gestão de conflitos. Desafio do mundo corporativo. Saraiva, São Paulo, 2012.
- Carnegie, D. Como fazer amigos e influenciar pessoas. Sextante, Rio de Janeiro, 2019.
- Chaves, E. C.; Silveira Neto, F. H.; Pech, G.; Carneiro, M. F. S. Gerenciamento da comunicação em projetos. FGV, São Paulo, 2014.
- Covey, S. R. O poder da confiança. O elemento que faz toda a diferença. Elsevier, São Paulo, 2008.

# Referências

- Dweck, C. S. Mindset. A nova psicologia do sucesso. Objetiva, SP, 2017.
- Edmondson, A. C. A organização sem medo. Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Alta Books, RJ, 2020.
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce. Como chegar ao SIM. Como negociar acordos sem fazer concessões. Sextante, Rio de Janeiro, 2018.
- Goleman, D. Emotional Intelligence. The 10th anniversary edition. Bantam Dell A Division of Random House, Inc. New York, New York, 2006.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. O poder da inteligência emocional. Como liderar com sensibilidade e eficiência. 1ª ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 2018.
- Junqueira, L. A. C. Negociação: tecnologia e comportamento. 11ª Edição. COP Editora Ltda, RJ, 1995.

# Referências

- Patton, B.; Stone, D.; Heen, S. Conversas difíceis. Como discutir o que é mais importante. 1ª ed. Rio de Janeiro, Sextante, 2021.
- Polito, R.; Polito, R. Os segredos da boa comunicação no mundo corporativo. Sucesso presencial e online. Benvirá, São Paulo, 2021.
- O'Connor, J.; Prior, R. Sucesso em vendas com PNL. Recursos de programação neurolinguística para profissionais de vendas. 3ª ed. Summus, São Paulo, 1997.
- Robbins, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 8ª edição. Pearson Prentice Hall, 2009.
- Rosenberg. M. B. Comunicação não violenta. São Paulo: Ágora, 2006.
- Siedel, G. 2014. Negotiating for success. Essential strategies and skills. Van Rye Publishing, EUA.



# OBRIGADA!

<https://www.linkedin.com/in/denise-de-moura-1a8b6219/>