

Adaptado do livro “Como chegar ao Sim” de Roger Fisher e William Ury

## CLASSIFIQUE AS IDÉIAS ABAIXO CONSIDERANDO AS POSTURAS GANHA-PERDE / GANHA-GANHA / PERDE-GANHA

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
| 1A  | Os participantes são solucionadores de problemas   |  |  |
| 1B  | O outro é um adversário  |  |  |
| 1C  | O que mais importa é a amizade   |  |  |
| 2 A | Negocio com os interlocutores como EU > eles   |  |  |
| 2 B | Negocio com os interlocutores como eu < ELES   |  |  |
| 2 C | Negocio com os interlocutores como Eu = Eles   |  |  |
| 3 A | Insisto em nossa harmonia pessoal  |  |  |
| 3 B | Insisto em critérios objetivos   |  |  |
| 3 C | Insisto na minha posição   |  |  |
| 4 A | Espero que o interlocutor se empatize comigo   |  |  |
| 4 B | É mais importante que eu me empatize com meu interlocutor  |  |  |
| 4 C | É necessário que eu me empatize com meu interlocutor, e fazer com que ele também se empatize comigo  |  |  |
| 5A  | Todos os interlocutores são plenamente confiáveis  |  |  |
| 5B  | Nenhum interlocutor é digno de confiança   |  |  |
| 5C  | Todos os negociadores são capazes de gerar confiança através de suas atitudes. Posso negociar com quem ainda não confio, se usar critérios objetivos |  |  |
| 6A  | Há mais coerência nas concessões, quando as negociações se baseiam em critérios objetivos  |  |  |
| 6B  | Todas as concessões são válidas para se manter um bom relacionamento entre as partes   |  |  |
| 6C  | Concessões precisam ser exigidas , se não, as negociações não se resolvem  |  |  |
| 7A  | Não há necessidade de se ir fundo ao problema, o mais importante é o tratamento que os interlocutores se dão   |  |  |
| 7B  | O problema precisa ser detalhado e atacado. Isso é mais importante que cuidados no tratamento com o interlocutor                                     |  |  |
| 7C  | O detalhamento do problema e o tratamento que os interlocutores se dão, tem a mesma importância em qualquer negociação                               |  |  |

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
| 8A  | Crio opções de benefícios mútuos   |  |  |
| 8B  | Exijo vantagens unilaterais para chegar ao resultado   |  |  |
| 8C  | Aceito perdas unilaterais para chegar ao resultado   |  |  |
| 9A  | Investigo os interesses  |  |  |
| 9B  | Faço ofertas   |  |  |
| 9C  | Faço ameaças   |  |  |
| 10A | Não se deve nunca mudar de posição numa negociação.<br>Deve-se manter o que se expressou, para não dar a impressão de falta de firmeza |  |  |
| 10B | Deve-se tentar olhar por trás das posições e descobrir quais são os reais interesses e necessidades mútuas                             |  |  |
| 10C | Deve-se mudar de posição sempre que necessário. O acordo vale isso   |  |  |
| 11A | Engano quanto ao meu piso mínimo   |  |  |
| 11B | Revelo meu piso mínimo   |  |  |
| 11C | Flexibilizo a forma de conseguir meu piso mínimo   |  |  |
| 12A | O local da negociação deve favorecer o interlocutor  |  |  |
| 12B | O local da negociação deve ser favorável a mim   |  |  |
| 12C | O local da negociação deve garantir o bem estar das pessoas envolvidas   |  |  |
| 13A | O problema do interlocutor só cabe a ele resolver  |  |  |
| 13B | O problema do interlocutor só cabe a mim resolver  |  |  |
| 13C | O problema do outro, é meu também e vice-versa   |  |  |

## AUTO-AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS Compreendendo Resultados

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### INTRODUÇÃO

Este caderno é para seu uso pessoal.

Ele foi elaborado para orientá-lo na compreensão dos seus Resultados e Perfil de Interação FACE a FACE.

Esta análise será feita nas seguintes etapas:

1. Tabulando seus resultados
2. Compreendendo os Comportamentos de Interação
3. Combinando seus Comportamentos mais característicos
4. Montando o seu Perfil de Interação
5. Analisando sua Flexibilidade na Interação
6. Elaborando seu Plano de Ação



Durante as etapas, você será convidado a analisar seus resultados. O sinal na margem esquerda indica estas paradas para reflexão.

---

**Qualquer dúvida, solicite a orientação do Consultor.**

Nome : \_\_\_\_\_

Data : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Instruções

Para responder a este Questionário, pense nas diversas situações em que você está interagindo e se comunicando com outras pessoas. Lembre como  **você geralmente se comporta** nestas situações.

Procure **não se concentrar numa situação específica**, nem numa determinada pessoa ou assunto. Pense de uma maneira geral em situações de **interação pessoal e profissional**.

Você vai encontrar no Questionário conjuntos com 4 frases cada para você analisar.

Na coluna à direita de cada conjunto de frases, você vai classificar de 4 (quatro) a 1 (um) , de acordo como você realmente faz nessas situações. **Não pense em como você gostaria de ser, mas como você é realmente.**

Anote o número **4 (quatro)** para a frase que descreve o **comportamento que você faz mais constantemente quando interage com pessoas**. Use o número **3 (três)** para a frase que descrever aquilo que você costuma fazer em segundo lugar, e assim por diante, até chegar ao número **1 (um)** que indicará um **comportamento que é menos característico em você ou que você faz muito raramente**.

|  |
|--|
| <p><b>Nota 4 = Comportamento mais característico</b><br/><b>Nota 3 = Comportamento intermediário para mais</b><br/><b>Nota 2 = Comportamento intermediário para menos</b><br/><b>Nota 1 = Comportamento menos característico</b></p> |
|--|

**IMPORTANTE: NÃO DEIXE DE CLASSIFICAR QUALQUER FRASE E, PRINCIPALMENTE, NÃO REPITA " NOTAS ".**

**Não há tempo determinado** para o preenchimento do Questionário. Procure apenas responder prontamente e com a maior sinceridade possível.

O resultado individual final será **seu**, para seu uso e orientação pessoal.

Agora vire a página e comece a responder.

# FACE A FACE

## Questionário

### Situação 01

|          | COMPORTAMENTOS   | PONTOS |
|----------|--|--------|
| <b>A</b> | Meu entusiasmo leva os outros a participar e contribuir mais.                |        |
| <b>B</b> | Eu tenho argumentos fortes e convincentes para sustentar minhas idéias.      |        |
| <b>C</b> | Eu deixo claro aos outros quando a situação está ou não está me agradando.   |        |
| <b>D</b> | Eu me entendo melhor com as pessoas depois que compreendo suas preocupações. |        |

### Situação 02

|          | COMPORTAMENTOS   | PONTOS |
|----------|--|--------|
| <b>A</b> | Eu gosto quando as pessoas reconhecem meu esforço para compreendê-las. |        |
| <b>B</b> | Eu explico às pessoas o que elas devem ou não devem fazer.             |        |
| <b>C</b> | Eu defendo de modo enfático as sugestões que têm lógica e fundamento.  |        |
| <b>D</b> | Minha sinceridade estimula os outros a darem o melhor de si mesmo.     |        |

### Situação 03

|          | COMPORTAMENTOS   | PONTOS |
|----------|--|--------|
| <b>A</b> | Eu digo diretamente às pessoas o que eu espero delas.                              |        |
| <b>B</b> | Eu demonstro às pessoas os aspectos estimulantes da situação.                      |        |
| <b>C</b> | Eu repito o que os outros dizem, para que estejam seguros de que eu os compreendi. |        |
| <b>D</b> | Eu apresento dados para convencer quem não concorda com uma idéia correta.         |        |

### Situação 04

|          | COMPORTAMENTOS   | PONTOS |
|----------|--|--------|
| <b>A</b> | Eu costumo formular sugestões de qualidade para encaminhar uma discussão.      |        |
| <b>B</b> | Eu dou um bom tempo para que outros expressem primeiro suas opiniões e idéias. |        |
| <b>C</b> | Eu não me envergonho de pedir ajuda, quando necessário.                        |        |
| <b>D</b> | Eu proponho regras ou limites quando julgo serem necessários.                  |        |

### Situação 05

|          | COMPORTAMENTOS  | PONTOS |
|----------|---|--------|
| <b>A</b> | Eu costumo reconhecer os meus erros diretamente com as pessoas envolvidas.      |        |
| <b>B</b> | Eu coloco enfaticamente as condições que pretendo para que não sejam ignoradas. |        |
| <b>C</b> | Eu sustento idéias que têm fundamento, mesmo quando há pessoas que discordam.   |        |
| <b>D</b> | Eu presto atenção na opinião dos outros mesmo quando são contrárias às minhas.  |        |

### Situação 06

|          | COMPORTAMENTOS  | PONTOS |
|----------|---|--------|
| <b>A</b> | O meu entusiasmo faz com que as outras pessoas se descontraíam e se exponham mais |        |
| <b>B</b> | Eu apresento argumentos com determinação, mostrando que acredito neles.           |        |
| <b>C</b> | Eu deixo claro meus motivos e propósitos.   |        |
| <b>D</b> | Eu peço a quem está calado para expressar suas idéias.                            |        |

**Situação 07**

06

|   | COMPORTAMENTOS  | PONTOS |
|---|---|--------|
| A | Eu peço explicações para compreender melhor a argumentação das outras pessoas       |        |
| B | Eu valorizo a opinião das outras pessoas criando um clima favorável à participação. |        |
| C | Minha confiança pessoal ajuda os outros a se sentirem também fortes e confiantes.   |        |
| D | Eu deixo claro aos outros quando os meus objetivos não estão sendo atendidos.       |        |

**Situação 08**

|   | COMPORTAMENTOS   | PONTOS |
|---|--|--------|
| A | As pessoas dizem que eu respeito a opinião dos outros.   |        |
| B | As pessoas dizem que eu coloco claramente a avaliação que faço delas.                            |        |
| C | As pessoas dizem que eu faço afirmações baseadas em uma lógica sólida e um raciocínio bem feito. |        |
| D | As pessoas dizem que meu otimismo e entusiasmo são contagiantes.                                 |        |

**Situação 09**

|   | COMPORTAMENTOS   | PONTOS |
|---|--|--------|
| A | Eu demonstro aprovação quando reconhecem minha capacidade de envolver os outros. |        |
| B | Eu demonstro aprovação quando são apresentados bons argumentos.                  |        |
| C | Eu demonstro aprovação quando meus objetivos são entendidos pelas pessoas.       |        |
| D | Eu demonstro aprovação às idéias dos outros para que eles participem mais.       |        |

**Situação 10**

|   | COMPORTAMENTOS  | PONTOS |
|---|---|--------|
| A | Eu costumo atingir o núcleo do assunto tratado com minhas idéias e argumentos.            |        |
| B | Eu costumo esclarecer limites e regras para todos respeitarem.                            |        |
| C | Eu costumo respeitar o ponto de vista dos outros, mesmo quando não coincidem com os meus. |        |
| D | Eu costumo expressar minhas emoções estimulando a discussão.                              |        |

**Situação 11**

|   | COMPORTAMENTOS   | PONTOS |
|---|--|--------|
| A | As pessoas me consideram claro ao colocar meus objetivos e necessidades. |        |
| B | As pessoas me consideram um bom ouvinte.                                 |        |
| C | As pessoas me consideram uma pessoa que cativa os outros.                |        |
| D | As pessoas me consideram persuasivo ao apresentar propostas.             |        |

**Situação 12**

|   | COMPORTAMENTOS  | PONTOS |
|---|---|--------|
| A | Eu concilio quando as pessoas têm pontos de vista diferentes sobre a solução dos problemas. |        |
| B | Pelo meu comportamento, eu contagio as pessoas a solucionar os problemas.                   |        |
| C | Eu ofereço soluções lógicas e fundamentadas para solucionar problemas.                      |        |
| D | Eu tomo iniciativa de propor solução para os problemas que me afetam.                       |        |

**Situação 13**

|   | COMPORTAMENTOS  | PONTOS |
|---|---|--------|
| A | Eu me irrito se as pessoas criticam sem fundamento as minhas propostas e idéias             |        |
| B | Eu me irrito se as pessoas estão desatentas aos sentimentos e opiniões dos outros.          |        |
| C | Eu me irrito se as pessoas desconfiam que meus interesses sejam realmente os que expressei. |        |
| D | Eu me irrito se as pessoas ficam totalmente apáticas e sem entusiasmo.                      |        |

## 1. Tabulando seus Resultados



Transporte para esta folha as notas dadas a cada frase do Questionário FACE a FACE. Depois, some cada uma das quatro colunas.

**IMPORTANTE: A soma da última linha deve ser igual a 130.**

| SITUAÇÃO  |           |              |         |              |
|---|-----------|--------------|---------|--------------|
| 01  | C =       | B =          | D =     | A =          |
| 02  | B =       | C =          | A =     | D =          |
| 03  | A =       | D =          | C =     | B =          |
| 04  | D =       | A =          | B =     | C =          |
| 05  | B =       | C =          | D =     | A =          |
| 06  | C =       | B =          | D =     | A =          |
| 07  | D =       | A =          | B =     | C =          |
| 08  | B =       | C =          | A =     | D =          |
| 09  | C =       | B =          | D =     | A =          |
| 10  | B =       | A =          | C =     | D =          |
| 11  | A =       | D =          | B =     | C =          |
| 12  | D =       | C =          | A =     | B =          |
| 13  | C =       | A =          | B =     | D =          |
| <b>SOMA<br/>= 130</b>   |           |              |         |              |
| Se a soma desta última linha não for 130,<br>verifique se não houve notas repetidas ou erro na transcrição. |           |              |         |              |
| Tipos de<br>Comportamento   | AFIRMAÇÃO | ARGUMENTAÇÃO | EMPATIA | ENVOLVIMENTO |

O Questionário Face a Face pesquisa 4 tipos de comportamentos marcantes na interação de pessoas. Vejamos quais são as características principais destes 4 tipos de comportamentos de Interação.

| AFIRMAÇÃO  | ARGUMENTAÇÃO   | EMPATIA  | ENVOLVIMENTO  |
|--|--|--|---|
| <p>➤ É o predomínio de <b>clareza</b> e de <b>explicitação de suas expectativas</b>.<br/>Consiste em esclarecer seus objetivos e interesses, os limites aceitáveis e regras a serem seguidas.</p> <p>➤ <b>Comportamentos Expressos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deixar claro seus motivos e propósitos e o que espera das pessoas.</li> <li>• Colocar limites ou regras quando necessário.</li> <li>• Enfatizar as condições para aceitar uma idéia ou proposta.</li> <li>• Avaliar positiva ou negativamente as pessoas e a situação.</li> </ul> | <p>➤ É o predomínio de <b>fatos, raciocínio e lógica</b>.<br/>Consiste em convencer o outro a partir de fundamentação clara das idéias e propostas.</p> <p>➤ <b>Comportamentos Expressos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer sugestões concretas e defendê-las com vigor.</li> <li>• Justificar e argumentar com fatos e dados.</li> <li>• Fornecer informações.</li> <li>• Pedir explicações para entender a idéia do outro.</li> </ul> | <p>➤ É o predomínio de <b>compreensão do outro</b>.<br/>Consiste em entender o outro e cooperar com ele para estimular sua participação.</p> <p>➤ <b>Comportamentos Expressos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar a opinião do outro .</li> <li>• Garantir que entenda corretamente as idéias e sentimentos do outro.</li> <li>• Estimular o outro a falar e expressar suas opiniões e sentimentos.</li> <li>• Conciliar quando existem pontos de vista diferentes.</li> </ul> | <p>➤ É o predomínio de <b>entusiasmo, autoconfiança e exposição pessoal</b>.<br/>Consiste em trazer o foco da situação para a sua pessoa e assim estimular a participação.</p> <p>➤ <b>Comportamentos Expressos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar a situação pelo seu entusiasmo e sinceridade.</li> <li>• Não se envergonhar de pedir ajuda ao outro.</li> <li>• Ser otimista conseguindo assim motivar e incentivar o outro.</li> <li>• Incomodar-se com pessoas apáticas.</li> </ul> |

**Importante:** Estes quatro tipos de comportamentos são chamados **construtivos**. Todos podem ser **eficazes** na interação. Mas, as pessoas costumam ter comportamentos que lhe são **mais ou menos característicos**.



Observe seus resultados da Tabulação.

Um comportamento é **mais característico** na ação de uma pessoa quanto **maior número de pontos** ela obteve no Questionário.

Assim, anote no quadro abaixo qual comportamento está em 1º, 2º, 3º e 4º lugar.

| AFIRMAÇÃO    | ARGUMENTAÇÃO | EMPATIA      | ENVOLVIMENTO |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| _____º lugar | _____º lugar | _____º lugar | _____º lugar |

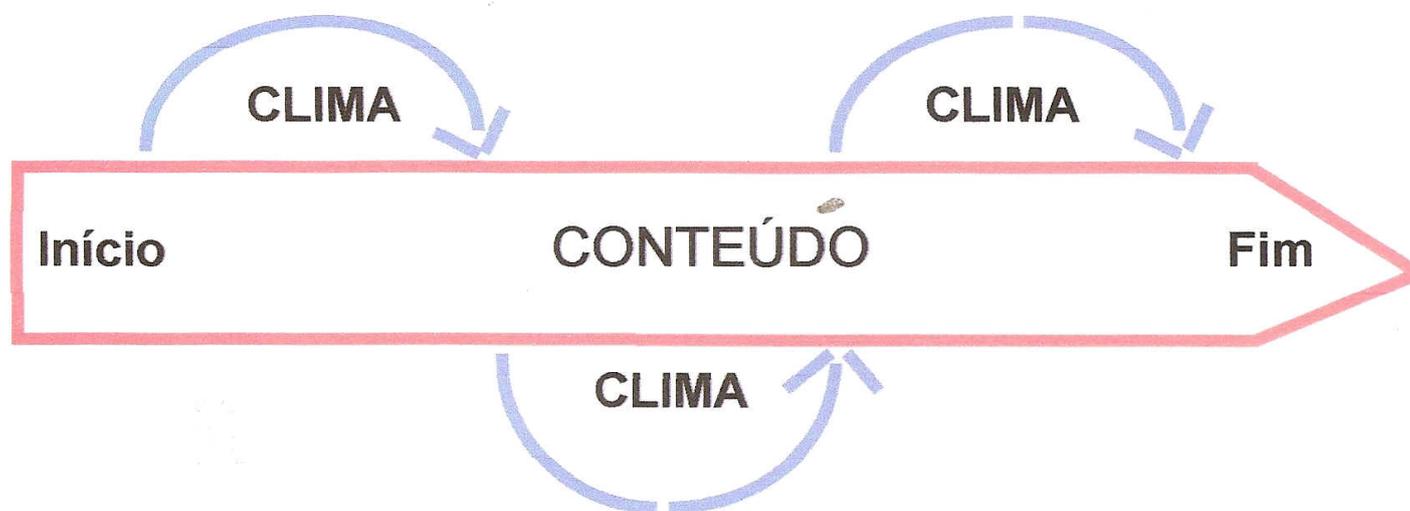
Releia no quadro acima os comportamentos que estão em 1º e 2º lugares. Estes são os comportamentos que você percebe como **mais característicos**.

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>FOCO NO CONTEÚDO</b><br>preocupação com o assunto<br>▼▼▼▼▼▼▼▼ |   | <b>FOCO NO CLIMA</b><br>preocupação com as relações<br>▼▼▼▼▼▼▼▼ |  |
| <b>AFIRMAÇÃO</b><br>Clareza e explicitação de suas expectativas  | <b>ARGUMENTAÇÃO</b><br>fatos, raciocínio e lógica | <b>EMPATIA</b><br>compreensão do outro.                         | <b>ENVOLVIMENTO</b><br>entusiasmo, autoconfiança e exposição pessoal |

**Foco no Conteúdo...** são aqueles comportamentos que fazem com que a interação tenha um **sentido**, uma **direção**. Ao usar estes comportamentos, a pessoa torna sua comunicação **mais clara e objetiva**.

**Foco no Clima.....** são aqueles comportamentos que criam uma **relação mais facilitadora** entre as pessoas. Ao usar estes comportamentos, a pessoa visa **colaborar e obter o comprometimento** do outro.

A figura abaixo retrata a integração destes dois Focos na comunicação Face a Face.



Verifique na página 3 seus dois comportamentos mais característicos (1º e 2º lugar).

Você obteve uma das seguintes combinações de resultados:

- Combinação Pura** = **CONTEÚDO + CONTEÚDO**
- Combinação Pura** = **CLIMA + CLIMA**
- Combinação Mista** = **CONTEÚDO + CLIMA** (ou vice-versa)

**Importante:** Como os dois focos são importantes para se construir uma interação eficaz, a Combinação Mista garante melhores resultados, caso estes estejam na zona média ou de predomínio.

## 4. Montando o Perfil de Interação

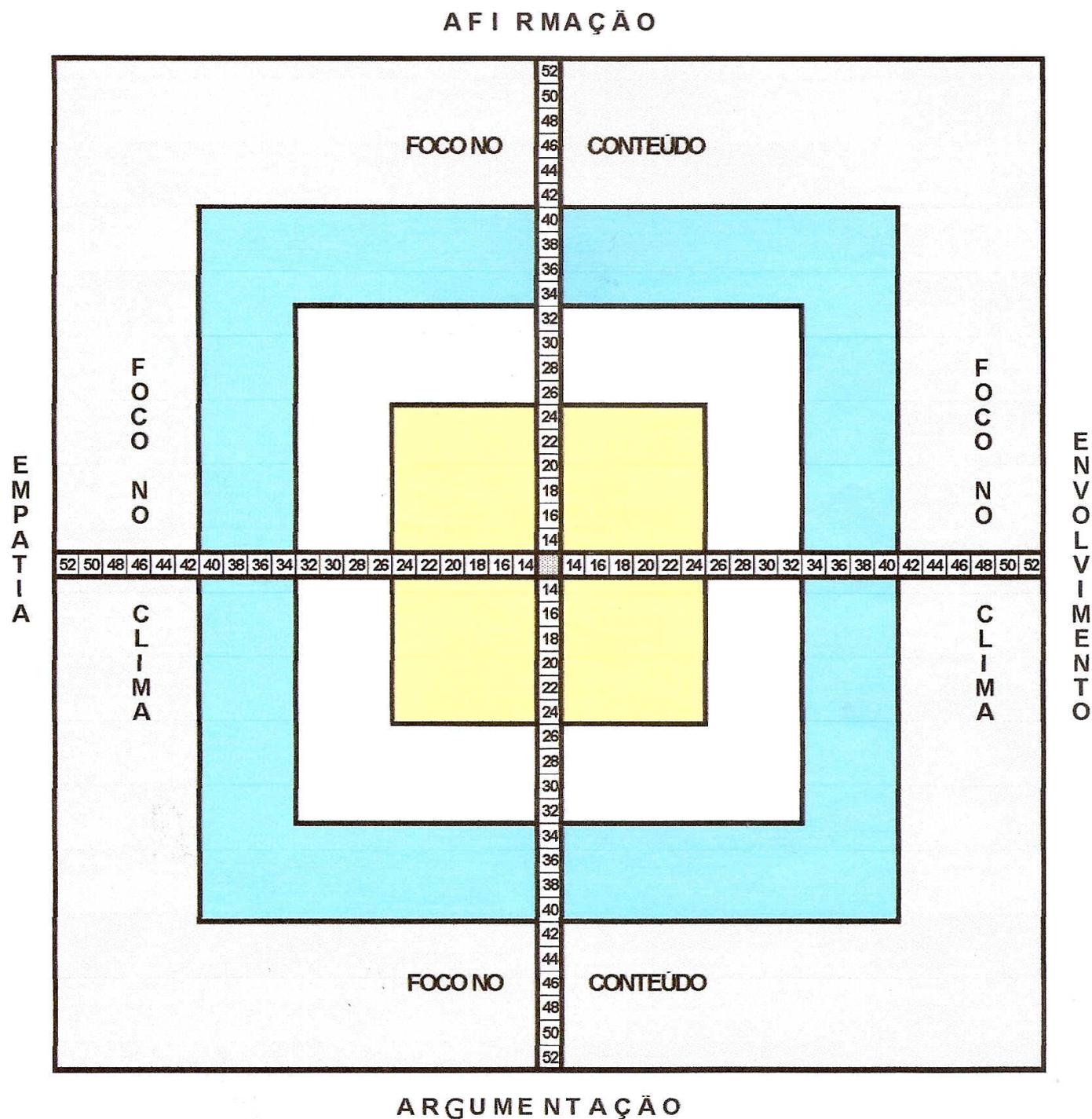
Vejamos agora como podemos entender mais sobre os seus resultados nos 4 tipos de comportamentos de Interação. Para isto, é necessário montar seu **Perfil de Interação**.



Marque no gráfico com ● os **resultados totais** que você obteve na tabulação do Questionário.

Se seu resultado for ímpar, assinale na linha entre os números.

Em seguida, ligue os pontos de gráfico traçando um losango, obtendo assim seu Perfil de Interação.



-  = Zona Deficiente por Falta
-  = Zona Média
-  = Zona OK - Predomínio
-  = Zona Deficiente por Excesso

## 5. Analisando sua Flexibilidade de Interação

As cores do Perfil são úteis para concluirmos sobre a **Flexibilidade de Interação** de uma pessoa.

Uma **pessoa flexível** é aquela que:

- **possui** um ou mais comportamentos **Predominantes**
- **não possui** comportamentos na **Zona Deficiente por Falta**. Apresentar estes comportamentos representa um esforço extra da pessoa.
- **não possui** comportamentos na **Zona Deficiente por Excesso**. Estes comportamentos costumam representar a primeira e, às vezes, a única resposta da pessoa às situações.

Vejamos o que resultados OK , Deficientes ou em Excesso indicam...

|                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| F<br>A<br>L<br>T<br>A | <b>INDEFINIÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contatos confusos e sem direção</li> <li>• Falta de clareza nas propostas</li> <li>• Não defende seus interesses</li> </ul> | <b>INCONSISTÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa contribuição nas discussões</li> <li>• Dificuldade de basear-se em fatos</li> <li>• Propostas sem fundamento</li> </ul>                    | <b>AUTO-REFERÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não percebe o outro e seus sentimentos</li> <li>• Falta genuíno interesse pelo outro</li> <li>• Dificuldade de ouvir o outro</li> </ul>         | <b>DISTANCIAMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não pretende obter adesão e compromisso do outro</li> <li>• É uma pessoa pouco entusiasmada</li> <li>• Exposição pessoal é desconfortável</li> </ul>   |   |
|                       | <b>OK</b>   | <b>AFIRMAÇÃO</b><br>clareza e explicitação de suas expectativas   | <b>ARGUMENTAÇÃO</b><br>fatos, raciocínio e lógica   | <b>EMPATIA</b><br>compreensão do outro  | <b>ENVOLVIMENTO</b><br>entusiasmo, autoconfiança e exposição pessoal  |
|                       | <b>E<br/>X<br/>C<br/>E<br/>S<br/>S<br/>O</b>  | <b>IMPOSIÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agressividade - Foco apenas nos seus interesses</li> <li>• Avaliação do outro pelos seus parâmetros</li> <li>• Ameaças de punição ao outro</li> </ul> | <b>RIGIDEZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsessão por fatos e dados</li> <li>• Esgrima intelectual com seu interlocutor</li> <li>• Perda de visão crítica dos fatos gerando dispersão</li> </ul> | <b>ALTRUISMO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concessão indiscriminada aos interesses do outro</li> <li>• Demonstração de passividade perante o outro</li> <li>• Uso de Conchavo e de Jeitinho</li> </ul> | <b>SEDUÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência a falsidade</li> <li>• Manipulação da situação a seu favor</li> <li>• Reconhecimento de erros inexistentes</li> </ul> |