



**GABRIELLE MULLER GROLLMANN**

## **INCLUSÃO DE UM MODELO NEGOCIAÇÃO NOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Margareth O. Basgal**

**Orientadora**

**Curitiba - Pr**

**2013**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Inclusão de um Modelo Negociação nos Processos de Gerenciamento de Projetos**

Elaborado por Gabrielle Muller Grollmann, e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 04 de outubro de 2013

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Gabrielle Muller Grollmann, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP25-Curitiba (6/2011), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 24/10/2011 a 21/06/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Inclusão de um Modelo Negociação nos Processos de Gerenciamento de Projetos, é autêntico e original.

Curitiba, 04 de outubro de 2013

---

Gabrielle Muller Grollmann

*Dedicamos este trabalho a todas as pessoas  
que nos acompanharam e que de alguma  
forma nos ajudaram nesta etapa.*

## Resumo

A prática da negociação esta presente durante todo o ciclo de vida de um projeto, e o uso adequado de uma metodologia de negociação para cada perfil de negociador, são fundamentais para que a negociação seja benéfica para as partes, que em sua grande maioria, estão buscando um acordo ou a solução de um conflito. A identificação do perfil do stakeholder com quem se irá negociar é um ponto chave para que sejam escolhidas as melhores técnicas de condução da negociação com o mesmo. Para cada estilo de negociador há uma técnica de negociação mais adequada a ele. Dessa forma, neste trabalho serão apresentados, com base em um referencial teórico de Junqueira e Martinelli, os estilos de negociadores existentes, bem como a apresentação de um modelo de negociação para cada um desses estilos. A escolha dos autores apresentados neste trabalho se fez por meio de pesquisas, onde se concluiu que o material publicado pelos mesmos é de grande conteúdo e muito contribuiria para a construção do modelo, além de ter servido como referência para outros autores no âmbito do tema negociação. Ao estudar os perfis e técnicas foram relacionadas às técnicas com os estilos mais comuns dos autores e assim criou-se um modelo de metodologia de negociação com base em cada perfil de stakeholder envolvido na negociação – tomando como referência o PMBOK 5. Este modelo será apresentado neste trabalho com a proposta de inclusão no Plano de Comunicação de Projeto.

**Palavras Chave:** Negociação, Projetos, Estilos de Negociadores, Técnicas de Negociação, Stakeholder, Plano de Comunicação.

## **Abstract**

The practice of negotiation is present throughout the life cycle of a project, and the proper use of a negotiation methodology for each negotiator's profile are fundamental to results that would be beneficial to the parties, which mostly are seeking an agreement or a solution to a conflict. Identifying the profile of the stakeholder with whom they will negotiate is a key point to choose the best techniques of negotiating with it. For each negotiator's style there is a negotiating technique best suited to it. Thus, this work will be presented, based on a theoretical Junqueira and Martinelli, the styles of existing negotiators, as well as the presentation of a negotiation model for each of these styles. The choice of the authors presented in this work were done through research, which concluded that the published material is the same great content and really contributed to the construction of the model, in addition to having served as a reference for other authors on the subject of negotiation. By studying the profiles and techniques, those were related to techniques with the most common styles and so the authors created a model of negotiation methodology based on each stakeholder's profile involved in the negotiation - taking as reference the PMBOK 5. This model will be presented in this work with the proposal to include the Communication Plan Project.

**Key Words:** Negotiation, Projects, Styles of negotiators, Negotiation Techniques, Stakeholder, Communication Plan.

## AGRADECIMENTOS

À ISAE/FGV pela excelência no ensino.

À Denise Basgal pela orientação e amizade dispensada.

A todos os professores que fizeram parte da nossa formação, pelos ensinamentos e exemplo ao longo do curso.

Aos familiares e amigos pelo apoio e confiança.

## SUMÁRIO

|   |          |
|---|----------|
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>5</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>6</b> |
| <br>  |          |
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 7        |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....                                    | 8        |
| <b>2.1 NEGOCIAÇÃO EM PROJETOS .....</b>                         | <b>8</b> |
| 2.2 ESTILOS DE NEGOCIADOR E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO .....        | 9        |
| 2.2.1 ESTUDOS DE MARTINELLI.....                                | 9        |
| 2.2.2 ESTUDOS DE JUNQUEIRA.....                                 | 16       |
| 2.3 MODELO DE NEGOCIAÇÃO .....                                  | 20       |
| 2.3.1 COMPETÊNCIAS DE UM NEGOCIADOR .....                       | 20       |
| 2.3.2 ESTILOS DE NEGOCIADOR.....                                | 21       |
| 2.3.3 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO .....                              | 23       |
| 2.4 ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS | 24       |
| 2.4.1 IDENTIFICAR OS STAKEHOLDERS .....                         | 25       |
| 2.4.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS STAKEHOLDERS .....           | 27       |
| 2.4.3 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS.....             | 28       |
| 2.4.4 CONTROLAR O ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS .....            | 30       |
| 3. METODOLOGIA.....   | 32       |
| 4. RESULTADOS .....   | 33       |
| 4.1 TÉCNICAS ADEQUADAS PARA CADA ESTILO DE NEGOCIADOR.....      | 33       |
| 4.1.1 ESTILO CATALISADOR .....                                  | 33       |
| 4.1.2 ESTILO APOIADOR .....                                     | 35       |
| 4.1.3 ESTILO CONTROLADOR.....                                   | 36       |
| 4.1.4 ESTILO ANALÍTICO .....                                    | 38       |
| 5. CONCLUSÕES .....   | 40       |
| 6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....                                | 41       |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                             | 43       |
| 8. ANEXO .....  | 44       |



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente o Gerenciamento de Projetos vem garantido seu espaço e importância para as grandes organizações, estas investem em grandes projetos para alcance de suas metas e objetivos, além do retorno de seus investimentos. Para que estes projetos sejam entregues com o resultado esperado de seus investidores, se faz necessário a utilização de uma metodologia adequada de gerenciamento de projetos e profissionais especializados para a condução dos mesmos.

Além do conhecimento das diretrizes e técnicas do PMBOK - Project Management Institute – PMI, o gerente de projeto deve possuir habilidades para conduzir as negociações que surgirão ao decorrer do ciclo de vida do projeto. A negociação estará presente desde o momento do planejamento do projeto até a sua entrega, portanto, o sucesso deste projeto também dependerá de como as negociações serão conduzidas e os resultados das mesmas. O processo de negociação não é recente e tem sido empregado por milhares de anos como um modo não violento e socialmente aceitável de alcançar e conciliar diferenças para um bem comum. Sabê-lo usar da melhor forma, é uma das principais técnicas para se atingir um objetivo esperado.

O objetivo deste trabalho é sugerir a inclusão de um modelo de negociação específico para cada perfil de negociador com base nos processos de identificação de *stakeholders*. O intuito é obter um resultado satisfatório ao final das negociações e colaborar para o bom andamento e sucesso do projeto.

Para o referencial teórico sobre estilos de negociadores e técnicas de negociação foram escolhidos os autores Junqueira e Martinelli e para descrever o processo de gerenciamento de *stakeholder* usaremos o conteúdo do PMBOK 5ª edição. Por fim, será apresentada, com base nas técnicas de negociação e os perfis de negociadores, uma proposta de metodologia de negociação individual, ou seja, para cada um desses perfis, considerando as melhores práticas do gerenciamento *stakeholder*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 NEGOCIAÇÃO EM PROJETOS

A negociação é uma atividade que faz parte do cotidiano de todas as pessoas. Ela está presente em diversos ambientes, mas focamos especialmente na atuação dos gestores, seja em situações internas na empresa, como relações com superiores, colegas ou subordinados, ou em situações externas como fornecedores e clientes. A negociação se torna um instrumento fundamental no cotidiano de um gestor, que fará uso desta para resolver problemas e conflitos do dia-a-dia.

Nos projetos a negociação se torna presente em diversos aspectos, como questões de definição de escopo, tempo, custo, recursos necessários, riscos, níveis de qualidade, aquisições, acompanhamentos e *check-lists*.

Fisher & Ury (1985, p. 30) definem negociação como “... um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Com esta definição, nota-se a busca por um acordo comum, atendendo as necessidades de ambas as partes, em que todos na negociação saiam satisfeitos.

Seguindo a lógica da satisfação de ambas as partes, Martinelli (2002, p. XIX) cita que “deve-se sempre buscar a satisfação de ambos os lados envolvidos, que significa o “ganha-ganha”, deve-se procurar continuamente aplicar a visão sistêmica no processo, pois ela apresenta uma visão mais global da negociação, possibilitando enxergar, de maneira mais clara, os diferentes envolvidos, direta e indiretamente, no processo de negociação bem como seus principais interesses e as diversas alternativas possíveis para a solução do conflito”.

Para que uma negociação se inicie é necessário que pelo menos uma das partes estejam motivadas por suas necessidades. Conforme Carvalhal, et al. (2012, p.39) “É unânime a declaração de que a finalidade de as partes negociarem consiste em atender seus interesses, satisfazer ou, pelo menos, amenizar suas necessidades. Esses fatores mobilizam os negociadores e, na medida de sua intensidade, referem-se aos motivos para que desenvolvam determinadas ações para obter aquilo de que precisam alcançar o que almejam, suprir o que lhes falta.”

Visando realizar uma boa negociação, diversos estudos apontam que é necessário atentar-se para os tipos e modelos de negociação, conhecer o perfil da pessoa com quem irá

negociar e traçar um plano de negociação, fazendo uso de táticas de articulação e uso da informação, do tempo e do poder.

## **2.2 ESTILOS DE NEGOCIADOR E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO**

### **2.2.1 Estudos de Martinelli**

Um dos autores que possui estudos com estilos de negociadores é Dante Pinheiro Martinelli, o qual apresenta uma abordagem diferente das visões sistêmicas na negociação, bem como os benefícios, para o processo de negociação com a utilização dessa visão.

Seus estudos nos dizem que a característica fundamental de um processo de negociação refere-se à importância da utilização de tempo, poder e informação ao longo da negociação. Assim, procuramos focar nossos esforços no entendimento de alguns estilos de negociadores e nas técnicas de negociação estudadas e demonstradas por Martinelli.

Em um primeiro estudo, baseado na tipologia proposta por Kinston e Algie (1989), que busca utilizar a visão sistêmica no tratamento dos problemas na administração, Martinelli (2002, p. 358), “divide as propostas de solução de problemas em: início, exploração do problema, levantamento das possibilidades de ação, solução, reiteração eventual do ciclo, implementação, revisão durante a ação, superação de eventual insucesso”. Dessa maneira, são apresentados sete perfis psicológicos para a tomada de decisão nas atividades de negociação em decisões gerenciais:

- Estilo Racional (ou racionalista)

Abstração e potencial são os pontos fortes que usa os objetivos e o futuro para determinar as ações presentes. Alguns preferem guiar-se pelas realidades concretas da situação existente, como os empíricos. Este perfil aplica-se a planejamento, para sistemas nos quais a mudança é mínima ou lenta (nas quais se deseja alguma melhora), com problemas bem estruturados e bem compreendidos, em ambiente bem estruturado e estável ao longo do tempo.

- Estilo Empírico

Não gosta de mudanças e inovações bruscas e tende a hostilizá-las, por alterarem os parâmetros básicos que determinam os fatos. Martinelli (2002, p. 358) nos fala que para “este perfil aplica-se a situação em que há visão compartilhada dos fatos que a caracterizam,

independentemente de haver (ou não) valores ou aspirações comuns”. Pode ser aplicado em problemas bem estruturados e organizações e ambientes relativamente estáveis. Como veremos a seguir, o pragmático, lida melhor com as mudanças e inovações.

- Estilo Pragmático

Perfil que pode coloca toda a essência da situação na ação. Martinelli (2002, p. 358) fala que “talvez seja o método predominante: *Keep it simple stupid* (KISS). Há muitas ações simples e imediatas que podem levar ao êxito. Também pode ser útil quando as preferências dos participantes são mal definidas e inconsistentes”.

- Estilo Dialético

Quando os envolvidos têm dúvidas quanto à própria natureza do problema e os *experts* discordam fortemente quanto ao caminho a seguir, podemos aplicar este perfil. Ou ainda quando os envolvidos têm interesses claramente opostos, Martinelli diz que nesse caso não servem:

- “o racionalista, que precisa de consenso quanto aos objetivos”;
- “o empírico, que precisa de consenso quanto aos fatos”;
- “o pragmático, que funciona por aproximações sucessivas e, neste caso, não consegue enxergar com clareza”.

Conforme Martinelli (2002, p. 358) “Este perfil pode ser aplicado em situações complexas, mas em contexto relativamente estável, e em problemas que levam a mudanças significativas do sistema, mas de escala relativamente pequenas. Aplica-se, ainda, em administração e planejamento; contextos sociopolíticos; procedimentos de barganha; relações industriais”.

- Estilo Sistêmico

Segundo Martinelli (2002, p. 358) “este perfil é menos utilizado do que o desejável, mesmo em áreas onde poderia ser essencial. Tipicamente requer consultores externos, que poderiam ser do tipo da consultoria sistêmico-evolutiva. Parece trabalhar implicitamente com uma abordagem sistêmica, guiada por uma compreensão não explicitada, que é um modelo mental do conjunto da situação. Preocupa-se com fins últimos e suas relações com os meios. Pode ser aplicado em problemas ou situações complexas e mal estruturadas, que possam ser beneficiadas ao se lhes impor uma estrutura. Exemplos: alocação de recursos e avaliação

organizacional. Sistemista atuando como *Senior Action Researcher* ou coordenador holístico de grandes desenvolvimentos é sua atividade típica. Elabora cenários futuros que equilibrem uma rede de objetivos, modelando a situação presente e a futura e elaborando modelos para intervir. Apresenta personalidade independente, é capaz de indagação reflexiva e de visão integrativa”.

Os pontos principais de atuação do sistemista são: complexidade (abranger), fatores fundamentais (descobrir), interdependência e interação de postos e atividades (lidar), reconhecimento de fatores psicossociais, extrair conhecimento dos *experts*.

- Estilo Estruturalista

A personalidade estruturalista tende a estabelecer uma organização clara e procedimentos definidos. Martinelli (2002, p. 359) nos fala que “para mudanças mínimas, basta estabelecer procedimentos. Se for necessária reorganização significativa de estruturas e funções, deve-se colocar a pessoa certa no topo (elitismo necessário)”. Em outra explicação “até aqui, nenhum dos tipos deu atenção explícita às ansiedades e paixões, irracionais ou racionais, que são os motivadores essenciais dos seres humanos e que devem ser procurados para a liderança poderosa. O próximo enfoque parte da vida interior dos seres humanos”.

- Estilo Intuitivo

Para este perfil podemos entender que quando os objetivos não são claros, há questões muito confusas ou até mesmo sem certeza de sua existência (exemplos: escolher entre esposa e carreira, ter ou não ter filhos). Martinelli nos mostra que “este enfoque não serve quando é preciso explicar ou documentar o processo decisório, ou quando as facções são irremovíveis (neste caso, o líder carismático pode resolver o problema, mas esses líderes são frequentemente vistos com desconfiança. Porém, são muito seguidos!)”.

No segundo estudo de Martinelli (2002, p. 64) ele demonstra a extrema importância em conhecer o perfil com quem está se negociando para que possa prever ações e também orientar a negociação da melhor forma possível. Destaca que todos os negociadores possuem um estilo primário e pelo menos outro estilo secundário, sendo importante compreender esses estilos para se conduzir uma negociação e não ser surpreendido ao decorrer da mesma.

Dentre os estudiosos sobre o assunto, o psiquiatra suíço Carl Jung desenvolveu um modelo de personalidade que foi exposto posteriormente por Sparks. Nesse modelo, Sparks (1992, p. 156) apresenta os impulsos envolvidos sobre cada estilo, sendo eles: controle:

impulso para dominar e governar os outros, desconsideração: impulso para rebaixar os outros, deferência: impulso para deixa os outros assumirem o comando e confiança: impulso para incluir outros como parceiros no trabalho. Para cada um desses impulsos, existe uma vinculação sobre os estilos de negociação de acordo com a situação da negociação e a forma como ela está sendo conduzida.

Os estilos de negociação apresentados por Martinelli de acordo com o Modelo Jung são:

- Estilo Restritivo

É um perfil de profissional que não chegará a comum acordo em uma negociação sem que haja uma força para que os oponentes concordem com ele. Segundo Martinelli (2002, p. 65), “Os únicos resultados considerados aceitáveis para um oponente de estudo restritivo são a obtenção de um ganho, ou de uma vitória, independente do resultado do oponente”.

- Estilo Ardiloso

É o perfil de profissional desacreditado na negociação. Para ela não se deve forçar a chegar a um resultado por meio pessoal, mas sim através de regras e políticas. Para Martinelli (2002, p. 66), “O objetivo dominante do oponente com o estilo ardiloso é sobreviver à negociação”.

- Estilo Amigável

É o perfil de negociador que busca como enfoque principal manter o bom relacionamento com o oponente, mesmo que isso significa não atingir os seus próprios objetivos da negociação. “Eles são influenciados pelo bom espírito esportivo”. Martinelli (2002, p. 66).

- Estilo Confrontador

É o estilo de negociador que busca sempre um acordo mútuo, acreditando que todos estarão dispostos a chegar a uma opinião sensata e ninguém será responsável por obstruir o caminho da negociação. Para Martinelli (2002, p. 66), “A confiança e o controle se combinam para formar a suposição de que os negociadores procuram a equidade”.

Referente aos pontos fortes e pontos fracos dos estilos apresentados por Martinelli com base em Carl Jung, normalmente, os oponentes com o estilo restritivo e estilo confrontador possuem maior nível de acordo, porém há certa discrepância do que diz respeito ao nível de comprometimento, onde no nível restritivo é significativamente menor. Isso por que, normalmente acordos feitos com estilos restritivos, passam por confrontos ao longo do período devido a entraves gerados pelo próprio estilo, que podem levar a negociação para o “buraco”.

Já os oponentes de estilo ardiloso e amigável não possuem um nível tão grande de sucesso se comparado aos dois estilos anteriores. Isso por que ambas se preocupam com outros fatores do que necessariamente o foco do acordo realizado entre negociador e oponente. O estilo amigável se preocupa visivelmente com o relacionamento quando o perfil ardiloso se preocupa com a questão da sobrevivência. Esse estilo é famoso por conduzir negociações estressantes e carregadas.

Em contrapartida, cada estilo possui características favoráveis em seu uso. De acordo com Martinelli, o estilo restritivo conduz a reunião para chegar a um acordo no fim, já o estilo ardiloso ganha vantagem no dia a dia, nas políticas e nas regras em que muitas vezes precisam ser seguidas e não há outra forma. O estilo amigável é importante em casos que a negociação precisa correr para um caminho mais de tato, amizade, confiabilidade, para que os “ânimos” sejam afagados. E por fim o estilo de confronto é altamente recomendável em grandes negociações onde precisará chegar a um acordo e o nível de conversa é altamente delicado.

Para Jung, no entanto, os negociadores na sua grande maioria passam para um estilo secundário ao longo da negociação, isso devido a diversos fatores, sendo que pode ser por motivos naturais, ou seja, uma questão de adequação de com quem se esta negociando. Poderá ser uma questão de diretiva, na qual a alteração de estilo vem devido à convivência e por ultimo uma questão reativa, quando não se consegue alcançar o objetivo utilizando o estilo principal e necessita alterar para um estilo diferente antes que o oponente assuma uma nova linha de raciocínio.

Ainda no segundo estudo, Martinelli apresenta outro pensamento sobre estilos de negociação de acordo com Gottschalk. Para esse pensador, estilo de negociação são as características envolvidas em um negociador, que enquadradas em um cenário mais amplo, pode estruturar e dar suporte maior no momento de uma negociação. Estilos podem ser

originários de uma combinação entre a personalidade do indivíduo e também a interação do mesmo convívio da negociação, que pode induzi-lo a tomar uma determinada postura.

A mudança do estilo de cada negociador dificilmente é alterada, no entanto, o importante mesmo é saber lidar com cada perfil e contornar situações que possam dificultar o trabalho em equipe onde esse perfil esteja inserido. Dessa forma, podemos analisar os perfis apresentados por Gottschalk os quais são:

- Estilo Duro

Possui um perfil normalmente agressivo e às vezes dominador. Busca sempre manter o controle e o poder da situação. Segundo Martinelli (2002, p. 71), “O estilo duro dá uma primeira impressão de alguém orientado para tarefas e para objetivos. As negociações correntes são vistas de uma perspectiva de curto prazo. O negociador parece precisar dominar e dirigir”. Esse é um perfil que conhece o seu real objetivo e sabe conduzir as pessoas à sua linha de raciocínio, seja ela de forma dura ou não. Exige detalhes e ações com prazos e atividades bem definidas.

O Estilo Duro possui como principais pontos fortes a presença forte e dinâmica nas reuniões, é desafiador e aceita assumir riscos, não se intimidando diante de dificuldades e sempre assumindo uma posição de determinação e firmeza.

Como pontos fracos que podem conduzir uma reunião para resultados insatisfatórios, como por exemplo: agressividade das opiniões tomadas, falta de interesse na linha de raciocínio do oponente, pessimismo e falta de ponderação na forma de se comunicar.

- Estilo Caloroso

Possui características de um perfil com o lado humano mais aguçado, considerando um temperamento mais de apoiador, compreensivo, colaborativo e voltado para os interesses das pessoas. Normalmente esse perfil conduz a reunião de forma amena e delicada e admirada, pela forma como releva a importância do bem estar dos participantes e o lado pessoal dos envolvidos. Conforme dito por Martinelli (2002, p. 74), “O negociador de estilo caloroso procura resolver os conflitos tanto trabalhando com um relacionamento já existente quanto se valendo da oportunidade de desenvolver com a outra parte a estrutura e os procedimentos nos quais os benefícios mútuos podem ser identificados...”.



O Estilo Caloroso possui dentre os pontos fortes de seu temperamento, principalmente, o perfil de ouvinte, apoiando propostas de outras pessoas envolvidas de forma paciente. Possui um perfil otimista, reconhece a interdependência, compreende a outra parte de forma aberta enfatizando os interesses e as metas em comum.

Como pontos fracos, a falta de objetividade em suas negociações, pelo fato de priorizar em excesso as relações pessoais, acaba por não definir necessariamente os próximos passos, tende a reclamar muito quando surgem problemas, é facilmente desiludido e desiste facilmente do objetivo pelo qual levou ele a realizar determinada tarefa/trabalho.

- Estilo de Números

Possui um perfil mais analítico e conservador, onde quando da negociação sabe-se que as questões técnicas serão altamente questionadas e desgastadas ao ponto de não haver maiores dúvidas. Com esse perfil, questões pessoais não serão envolvidas e sim somente competência técnicas e análises de forma metódica farão sentido. Quando contrariado, de acordo com Martinelli (2002, p. 75:76), “... ele esperará que lhe seja apresentado um nível equivalente de informações estruturadas que possam ser examinadas com o mesmo rigor que caracteriza a sua preparação”.

O Estilo dos Números possui, dentre os pontos fortes, o conhecimento relevante nos dados e na lógica da discussão, apresenta-se na grande maioria das vezes muito bem preparado para dar sua opinião ou então assumir algumas posições, como também passa confiança e segurança na decisão ou no tema defendido.

Como pontos fracos, no que diz respeito às expectativas que gera em suas defesas apresentadas e não aceita ser contrariado. Além disso, não apresenta interesse por outros pontos de vistas, é resistente e aparentemente assume uma postura fria e metódica. Não consegue utilizar muito bem das palavras e peca um pouco no esclarecimento das suas ideias.

- Estilo Negociador

Possui um perfil muito bem aceito pelo universo exigido da negociação, apresenta flexibilidade, integração e orientação para resultados. O profissional com esse perfil tende a conduzir a reunião com o nível de informação que julga ser realmente importante para essa negociação, a fim de chegar a um acordo. Ele assume riscos e praticamente gerencia a conversa em um nível social e com interesses definidos, buscando reconhecimento e lógico como também visa estabelecer o bom relacionamento, evitando maiores conflitos pessoais. De

acordo com Martinelli (2002, p. 78), “Os negociadores precisam, para se tornarem mais efetivos e bons administradores do seu tempo, equilibrar os seus conceitos pessoais para alcançar um acordo com os objetivos de longo prazo da organização”.

O Estilo Negociador possui um perfil ágil na captura de oportunidades, visa sempre o bom relacionamento, porém é objetivo em suas ideias. Utilizam barreiras culturais, charme e bom humor para conduzir negociações, principalmente se o nível de tensão é muito relevante. Além disso, mediante uma oportunidade de mudança, ele não desiste fácil de suas ideias e opiniões. Conduz a negociação com base em fatos e dados, é flexível e interage muito bem com vários estilos.

Como pontos fracos, usa incisivamente de seu ponto de vista, porém, como utiliza muito forte o poder de persuasão, pode levar as pessoas a tomarem decisões erradas. Normalmente não planeja antes de partir para uma reunião de negociação, considera que tudo está em ordem e sobre controle e acaba por assumir tarefas que não são de sua responsabilidade ou então assumir compromissos que depois não pode cumprir.

### **2.2.2 Estudos de Junqueira**

Segundo Junqueira (1998, p.12) a negociação é buscar a aceitação de ideias visando à melhora de resultados de tal modo que ambas as partes terminem esta negociação sabendo que foram ouvidas, tiveram a oportunidade de mostrar suas argumentações e que o produto final foi mais satisfatório do que a soma das contribuições individuais.

Em sua exposição, o autor explica que a comunicação é um fator vital no processo de negociação. Segundo ele, quando se substitui a palavra negociação por comunicação, observa-se que os dois conceitos praticamente se superpõe. Conforme já citado, nos processos de negociação ou comunicação ressaltam-se dois tipos de habilidades: a técnica e a interpessoal.

As habilidades técnicas relacionam-se ao conhecimento de técnicas, processos e “roteiros” para negociação. As habilidades interpessoais se interligam ao conhecimento interpessoal dos negociadores (o estilo de cada um, suas forças, fraquezas, necessidades, motivações). O conhecimento técnico hoje já não possui a mesma importância do que no passado, houve uma evolução capaz de integrar habilidades técnicas e habilidades

interpessoais. Segundo Junqueira (1998, p.12) o negociador se comunica com pessoas de quatro estilos diferentes, que serão apresentados a seguir.

- Estilo Catalisador

O negociador com este estilo tende a ser extremamente criativo e empreendedor, sempre com novas ideias, entusiasta dos grandes empreendimentos. É a pessoa das “coisas novas”, dos grandes projetos e decisões. Eventualmente, este negociador pode ser visto como superficial, irreal, estratosférico em suas decisões.

- Estilo Apoiador

O apoiador é aquele que considera que os seres humanos são mais importantes do que qualquer trabalho; aprecia sempre atuar em equipe, procura agradar os outros, fazer amigos. Eventualmente pode ser visto como incapaz de cumprir prazos, desenvolver projetos, atuando mais como um missionário do que como um executivo. Suas decisões são mais lentas e ele busca não melindrar as outras partes, mesmo que em detrimento dos resultados.

- Estilo Controlador

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, objetivo, sua meta básica é obter resultados. Eventualmente pode ser visto como insensível “durão” e prepotente.

- Estilo Analítico

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

Segundo Junqueira (1998, p. 23), dos quatro estilos, não existe qualquer um deles que seja mais ou menos certo: são simplesmente, estilos diferentes. O importante é que cada qual conheça o seu estilo pessoal e busque conhecer o estilo da pessoa com quem está negociando ou se comunicando. Segundo ele, uma das chaves do êxito no processo de negociação / comunicação é saber apresentar ideias de forma a causar impacto ao outro negociador.

Negociar é também o processo de atendimento de necessidades mútuas. Cabe, então, discorrer sobre as diferentes necessidades que caracterizam cada estilo:

- Estilo catalisador: as necessidades se voltam para o reconhecimento, assim, apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação e disponibilidade ajudarão no processo de negociação.
- Estilo apoiador: procura aceitação, alguém que o aceite sem pré-julgar, neste caso o processo de negociação será mais harmônico, sem conflitos e garantia de satisfação isto ajudará no processo de negociação.
- Estilo controlador: as necessidades são de realização, tudo se relaciona com o alcance de metas, resultados, independência ganhar tempo e dinheiro.
- Estilo analítico: está em busca de segurança e certeza, fornece-lhe dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, resultados de pesquisa, ajudará no processo de negociação.

A capacidade de considerar as necessidades alheias tão importantes quanto as nossas, bem como a disposição para mudanças, também é fundamental ao processo de negociação, na medida em que tende a facilitar que a outra parte se disponha a negociar.

Segundo Junqueira “bons negociadores tendem a possuir elevado grau de flexibilidade”, ou seja, o autor classifica a flexibilidade em quatro níveis atribuindo 1 (um) ao nível mais baixo e 4 (quatro) ao mais elevado. Estes níveis serão descritos resumidamente a seguir:

- Nível 1: visto pelos demais como resistente a mudanças, preferindo lidar com o que já é familiar. Diante de uma situação nova, é percebido pelas outras pessoas como alguém que sente dificuldade em entender as coisas. Veem situações e problemas mais como ameaças do que oportunidades. Apresenta ser intolerante, tem dificuldade em perceber quando uma situação requer novos comportamentos. A inflexibilidade possa ser atenuada, caso se empenhe em desenvolver a capacidade de aceitar as diferenças individuais.
- Nível 2: visto como uma pessoa indecisa quanto à mudança. É capaz de exercer certo padrão de eficiência, mesmo com flexibilidade limitada, mesmo se relacionando com pessoas com comportamentos semelhantes aos seus. Não aprecia situações que envolvam muitos conflitos de personalidade ou que exijam mudanças de responsabilidade. Pode melhorar suas relações interpessoais, desde que passe a se preocupar mais com as pessoas.

- Nível 3: esta pessoa é percebida como alguém que se esforça para mudar a sua maneira de ser e o modo de pensar, como objetivo de adaptar-se a novas situações. Capaz de falar, ouvir, conceder e exigir, possuindo capacidade de compreensão, tendo flexibilidade em conflitos interpessoal. Consegue ter comportamentos diferenciados, com desempenho adequado em uma boa parte de situações. Tende a colaborar e a ser tolerante com os sentimentos e as necessidades dos outros.
- Nível 4: as pessoas com este nível de flexibilidade procura fazer as coisas de diferentes maneiras, explorando novas ideias, atitudes e interesses. Consegue ver as situações tanto pela sua ótica quanto pela dos outros, identificando interesses comuns. Busca soluções que atendam ambas as partes. É vista por outras pessoas como uma pessoa compreensiva, sabe resistir e ceder. Consegue responder a maioria das situações.

Considerando-se que a habilidade de mudar a tática ou a estratégia desenvolvida são determinantes para o sucesso da negociação, fica claro que a flexibilidade é uma das mais importantes dimensões do negociador. Os negociadores mais flexíveis são mais abertos a novas alternativas, mesmo que sejam apresentadas pelas outras partes. São capazes de perceber uma mudança ou uma nova ideia como uma oportunidade em vez de uma ameaça e possuem a capacidade de interagir com diferentes estilos. Finalmente, seja qual for o estilo do negociador, a sua flexibilidade pode ser desenvolvida ou melhorada por meio de tratamento.

Sobre o processo de negociação, Junqueira (1998) descreve que este é um processo contínuo que começa antes do encontro entre as partes, durante a preparação, desenvolve-se no encontro e, após o encontro continua com o controle e avaliação até a próxima negociação. O processo em si, é composto por sete etapas, a seguir:

1. Preparação: trata-se do planejamento inicial, onde é coletada a máxima quantidade de informações sobre a outra parte como: histórico das relações, objetivos, ideais, presunção da necessidade, planejamento de concessões, conflitos potenciais e expectativas positivas.
2. Abertura: tem por objetivo criar um ambiente propício para a negociação, deixando a outra parte à vontade.
3. Exploração: nesta etapa buscam detectar as necessidades, expectativas e motivações da outra parte para utilizá-las nas etapas seguintes.

4. Apresentação: a proposta é apresentada, buscando demonstrar que esta pode atender às necessidades e expectativas da outra parte. A apresentação pode ser dividida em descrição dos produtos, serviços e ideias, problemas resolvidos e benefícios.
5. Clarificação: momento onde as dúvidas são esclarecidas. Nesta etapa o negociador deve estar preparado para responder objeções, evitar frases perigosas, aceitar as razões da outra parte e levantar dúvidas potenciais.
6. Ação Final: etapa que ocorre o fechamento do negócio, o negociador deve se atentar aos sinais de aceitação, apresentar opções, tornar sua proposta reversível, recapitular as vantagens e desvantagens e propor o fechamento do negócio.
7. Controle / Avaliação: deve se controlar o que foi acertado com preços, prazos e condições. Avaliar os resultados obtidos como comprovação do previsto e do realizado, análise de concessões e observações para a próxima negociação.

## **2.3 MODELO DE NEGOCIAÇÃO**

### **2.3.1 Competências de um Negociador**

Para a condução de qualquer tipo de negociação, o negociador deve possuir competências e habilidades básicas, que irão facilitar o processo e aumentar as chances de sucesso no final da negociação.

Conforme Quinn et al. (2006), o negociador ter a competência de construir e manter uma base de poder, pelos seus poderes relacionados ao cargo, ao seu impacto pessoal sobre as outras pessoas, seu conhecimento técnico, seus relacionamentos e sua capacidade de influência. Outra competência está relacionada à sua capacidade em entender as necessidades das outras pessoas, de manter e abrir um diálogo, de fazer com que as partes entendam claramente o que se quer passar e, principalmente, de manter o respeito entre as partes. E a terceira competência definida por este autor é a capacidade de apresentar ideias.

Segundo Junqueira (1998), o negociador deve ter habilidades técnicas referentes ao processo, técnicas e roteiro de negociação e habilidades interpessoais que se referem à forma como o negociador se relaciona com as outras pessoas. Os negociadores devem possuir um

alto grau de flexibilidade, estando mais abertos a alternativas, encarando uma nova ideia como uma oportunidade ao invés de uma ameaça.

### **2.3.2 Estilos de Negociador**

Na construção deste modelo de negociação será adotada a visão do autor Junqueira (1998), o qual dividiu os negociadores em quatro estilos, a saber: catalisador, apoiador, controlador e analítico.

- Estilo Catalisador

Neste estilo predominam negociadores com perfil criativo e empreendedor. Este negociador esta sempre com novas ideias. Tem dificuldade de manter o foco em uma solução e na aceitação de um escopo bem definido. Por ser muito impulsivo, acaba sendo superficial nos assuntos abordados, dificilmente entrando em detalhes, o que costuma a gerar problemas no detalhamento do escopo. Gosta de desafios e de explorar soluções e ideias inusitadas. Visto pelos outros como superficial, irreal e estratosférico em suas decisões.

Ações com apelo a aspectos de novidades, singularidade e inovação irão auxiliar o processo de negociação com este estilo.

- Estilo Apoiador

Este estilo possui características principais como a cooperação, o sentimentalismo e considera as pessoas mais importantes que o próprio trabalho. Em negociações, este perfil tem uma grande preocupação em ouvir a e em buscar formas de agradar a outra parte, mesmo que isto leve a um prejuízo próprio na negociação. Costuma ser confiante de outros membros do time e sempre se preocupa com a valorização das pessoas e das relações humanas. Emotivo, costuma ser afetado por problemas pessoais no dia-a-dia, o que leva também a uma grande dificuldade em dizer não, podendo prejudicar o projeto em recursos.

Para que os conflitos durante a negociação com pessoas deste estilo sejam evitados deve-se demonstrar aceitação, sem julgamentos, do negociador com este estilo.

Comparando com os estilos de Martinelli, o estilo apoiador se assemelha aos estilos amigável e caloroso. Este estilo é influenciado pelo bom espírito esportivo e se preocupa com

o relacionamento. Nas negociações onde é necessário um caminho mais amigável e com confiabilidade para que os ânimos sejam afagados este estilo é o ideal.

- Estilo Controlador

A busca pela tomada de decisões rápidas e por resultados são as características predominantes neste estilo. É extremamente objetivo e racional quando esta tratando qualquer assunto preocupa-se com o uso do tempo e redução de custos. Reconhecido por tendências autoritárias e por ser crítico, costuma também ser muito impaciente e ameaçar quando pressionado. Por valorizar a rapidez costuma correr riscos com poucas informações o costuma por em risco os projetos em que este participa.

Este estilo controlador se assemelha com os estilos restritivo, ardiloso e duro de Martinelli, onde estes buscam a apenas a obtenção de ganho em uma negociação. Os acordos com este estilo normalmente passam por confrontos, são estressantes e carregados, mas ele conduz uma reunião para se chegar a um acordo no fim. O negociador deste estilo busca manter se no poder e no controle da situação, não se intimida diante de dificuldades e assume uma posição de determinação e firmeza.

- Estilo Analítico

Neste estilo o negociador busca conseguir o maior número de informações, preocupando-se com os mínimos detalhes. Extremamente minucioso e cauteloso precisa de muitas informações para tomar qualquer decisão, sendo bastante indeciso. Valoriza muito a quantidade e detalhes dos dados, pois auxilia na minimização de riscos. É muito organizado e perfeccionista com suas atividades. Em negociações evita conflito e, sobtensão, acaba-se irritando e ficando em silêncio para evitar qualquer situação de confronto.

O uso de informações detalhadas, dados, resultados de pesquisas irá auxiliar o processo de negociação com este estilo.

O estilo de números citado por Martinelli se assemelha com o estilo analítico, onde as questões técnicas são altamente questionadas ate o ponto de não haver mais duvidas. Este estilo não aceita ser contrariado, sendo resistente e assumindo uma postura fria e metódica.



### 2.3.3 Técnicas de Negociação

Todos os dias, negócios são fechados com acordos satisfatórios para todas as partes. Para chegar a esta satisfação nos objetivos finais, um caminho com muito estudo, debates e acordos devem ser percorridos, criando um assim um movimento ao sucesso. A este movimento podemos chamar de técnicas de negociação. Uma das técnicas são as etapas que conduzem a um objetivo comum. Estas etapas estão descritas a seguir:

- **Preparação:** a preparação é o início de um processo contínuo, onde é coletado o máximo de informações sobre a outra parte. Nesta fase necessitamos do histórico das relações, objetivos a serem inseridos na negociação, verificação de necessidades, conflitos e expectativas positivas. A preparação refere-se ao mapa de negociação que será apresentado.
- **Abertura:** cria-se um estado de espírito aceitável mostrando para a outra parte a importância de ouvir e traçar um roteiro do que será apresentado. Na abertura é importante obter um *rapport* com o objetivo de criar um ambiente agradável e acolhedor, para que haja uma boa negociação.
- **Exploração:** a importância de ser um bom ouvinte neste momento é primordial para entender e trabalhar as necessidades e expectativas da outra parte, ter empatia. Com posse dessas informações e sentimentos absorvidos do outro lado, podemos trabalhar as motivações para serem apresentadas na etapa seguinte.
- **Apresentação:** a apresentação pode ser dividida em descrição de produtos, ideias, problemas resolvidos e benefícios, devendo antecipar as objeções e contra-argumentos, para ser utilizada, de forma produtiva, no decorrer da apresentação. Deve também, adequar esta abordagem para que seja relevante e estimulante para os formadores de opinião.
- **Clarificação:** passado todos os pontos apresentados, agora é hora de esclarecer todas as dúvidas. Devemos estar preparados para responder as objeções e considerar como oportunidades para detalhar mais os objetivos, evitar frases de efeito perigosas, entender e aceitar as justificativas.

- **Ação Final:** nesta etapa ocorrem os sinais de aceitação e o fechamento da negociação. O negociador deve apresentar opções e tornar sua proposta flexível que possa sofrer reversão, recapitular as vantagens e desvantagens e propor o fechamento do negócio.
- **Controle / Avaliação:** concluída a negociação, agora é o momento de avaliar os valores, prazos e condições. Também devemos refletir pontos negativos e positivos, montando uma base histórica que servirá de referencia, evitando cometer os mesmos erros e melhorando as defesas dos objetivos para negociações futuras.

Além de preparar e realizar uma negociação seguindo as etapas listadas acima, o negociador deve fazer uso de três elementos essenciais, são eles: tempo, informação e poder. Onde o poder representa a capacidade de influenciar e exercer controle sobre as pessoas e acontecimentos. O negociador deve ter controle do tempo em uma negociação, para que o mesmo não prejudique o processo de negociação. A informação é um elemento chave, que irá afetar a realidade e as decisões a ser tomadas.

Alguns métodos devem ser utilizados durante o processo de negociação, as pessoas devem ser separadas dos problemas, para isso, durante a preparação deve ser conhecido o momento em que o negociador e sua empresa/área estão vivenciando. Na abertura o negociador deve identificar o real interesse desta pessoa, evitando uma negociação posicional. Durante o processo de negociação, o negociador deve tentar agregar valor a outra parte por meio de alternativas para solução do problema, evitando que a discussão em torno de um objetivo passe a sensação de perda para a parte que fizer concessões. Na reunião devem ser utilizados critérios validos e objetivos sobre a posição que se esta tomando de forma que esta opinião se torne neutra, ou seja, definida por padrões e não por vontades pessoais.

## **2.4 ÁREA DE CONHECIMENTO: GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS**

No PMBOK 5ª Ed., foi criada a Área de Conhecimento de Gerenciamento das Partes Interessadas, cujo objetivo é identificar pessoas, grupos, ou organizações que podem impactar ou serão impactados pelo projeto, analisar suas expectativas e impactos no projeto e, desenvolver o gerenciamento apropriado dos *stakeholders* na participação nas decisões e

execuções do projeto. Esta área de conhecimento é composta por quatro processos, são eles: Identificar os *Stakeholders*, Planejar o Gerenciamento dos *Stakeholders*, Gerenciar o Engajamento dos *Stakeholders* e Controlar o Engajamento dos *Stakeholders*.

Esses processos interagem uns com os outros e com outras áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

Todo projeto tem *stakeholders* que podem impactar o projeto tanto positivamente quanto negativamente. As habilidades do gerente de projeto em identificar, planejar e controlar os *stakeholders* apropriadamente faz a diferença do sucesso ou falência do projeto.

A seguir iremos descrever o detalhamento dos processos relacionados. Com as entradas, técnicas e ferramentas e as saídas.

#### **2.4.1 Identificar os Stakeholders**

Processo que tem como objetivo identificar pessoas, grupos, ou organizações que podem ser afetadas por decisões, atividades ou ainda pelos resultados do projeto e, analisar e documentar informações que dizem respeito aos interesses, envolvimento, dependências, influências e impactos no sucesso do projeto.

Identificar os *stakeholders* no início do projeto ou de cada fase do projeto é muito importante. Como o tempo do gerente de projeto é limitado e este deve ser utilizado com eficiência, a classificação dos *stakeholders* poderá ser efetuada de acordo com os interesses, influência e envolvimento deles nos projetos, considerando ainda que a influência do *stakeholder* no projeto talvez não seja detectada no início de cada projeto ou fase.

No Termo de Aceite do Projeto, aquisições e ativos organizacionais contêm as informações sobre as partes internas e externas ao projeto que serão as informações iniciais para execução do processo de identificação dos *stakeholders*.

Durante a identificação dos *stakeholders* deve ser realizada a análise dos mesmos que consiste em uma técnica que quantifica e qualifica as informações para determinar quais os interesses que devem ser listados e gerenciados durante o projeto. Identificar os interesses, as

expectativas e a influencia dos *stakeholders* no gerenciamento do projeto. A análise de *stakeholders* seguem os seguintes passos a seguir:

- Identificar todo potencial *stakeholder* e informações relevantes, como suas obrigações, departamentos, interesses, conhecimento, expectativas e nível de influencia. *Stakeholder* chaves são fáceis de identificar. Outros *stakeholders* podem ser identificados através de entrevistas, aumentando assim a lista de *stakeholders* até que todos os demais em potencial sejam identificados;
- Analisar o impacto e o suporte que cada *stakeholder* pode gerar e classifica-los com uma abordagem estratégica. Na lista de *stakeholders* é importante classificar como gerenciar a comunicação e suas expectativas.

Existem muitos modelos de classificação usados na análise dos *stakeholders* como:

- Tabela poder/interesse: nível de autoridade com nível de interesse com relação aos resultados;
- Tabela de poder/influência: nível de autoridade com nível de envolvimento no projeto;
- Tabela de influencia/impacto: nível de envolvimento com nível de causar mudanças no projeto.

As reuniões de projetos são realizadas para entender as prioridades dos *stakeholders*, analisando as informações sobre os interesses, conhecimento e a classificação de cada um com relação ao projeto.

O Registro de *Stakeholders* contém todos os detalhes com relação à identificação dos *stakeholders* como, por exemplo:

- Identificação: Nome, organização, local, função dentro do projeto, contato;
- Avaliação: Prioridades, expectativas, poder, fase do projeto de maior influencia;
- Classificação: Interno/externo, *support*/neutral/resistor, etc.

As saídas deste processo são constituídas pelo registro de *stakeholders* que contém todos os detalhes com relação à identificação dos *stakeholders*, como por exemplo:

- Identificação: Nome, organização, local, função dentro do projeto, contato;
- Avaliação: Prioridades, expectativas, poder, fase do projeto de maior influencia;
- Classificação: Interno/externo, support/neutral/resistor, etc.

#### **2.4.2 Planejar o Gerenciamento dos Stakeholders**

Processo que desenvolve o planejamento das estratégias para buscar a participação dos *stakeholders* durante o projeto, analisando suas necessidades, interesses e impactos no sucesso do projeto.

Baseado nos objetivos do projeto, o gerente de projetos poderá aplicar as análises para decidir qual o nível de envolvimento necessário para cada estágio do projeto e para cada *stakeholder*. Reuniões de projetos devem ser realizadas com especialistas e com o time do projeto para definir o nível de envolvimento de todos os *stakeholders*. Estas informações podem ser usadas para preparar o plano de gerenciamento de *stakeholders*.

O envolvimento dos *stakeholders* durante o ciclo de vida do projeto é extremamente crítico para o sucesso do projeto, podendo ser classificado como:

- Desconhecer: desconhecimento do projeto e potencial impacto;
- Resistência: conhecimento do projeto e potencial impacto e resistência a mudanças;
- Neutro: conhecimento do projeto sem resistência ao projeto;
- Apoio: conhecimento do projeto e potenciais mudanças e apoio a mudanças;
- Liderança: conhecimento do projeto e potenciais impactos e envolvimento para garantir o sucesso do projeto.

O plano de gerenciamento de projetos identifica as estratégias necessárias para o envolvimento efetivo dos *stakeholders*, este plano pode ser formal ou informal, ser detalhado e baseado nas necessidades do projeto. Complementando o registro dos *stakeholders*, o plano de gerenciamento de *stakeholders* pode identificar:

- Desejos e níveis de envolvimento dos *stakeholders* chaves;

- Escopo e impacto das mudanças para os *stakeholders*;
- Envolvimento entre *stakeholders*;
- Comunicação necessária para os *stakeholders* entre as fases do projeto;
- Informações para serem fornecidas para os *stakeholders*;
- Motivos para a distribuição das informações e impacto esperado no envolvimento dos *stakeholders*;
- Frequência de distribuição das informações;
- Método para atualização do plano de gerenciamento de *stakeholders*;
- Atualização de documentos do projeto: Os documentos que podem ser atualizados são a agenda do projeto e o registro dos *stakeholders*.

### **2.4.3 Gerenciar o Engajamento dos Stakeholders**

Processo de comunicação e trabalho com os *stakeholders* para conhecer as suas necessidades, direcionando suas questões e apropriadamente seu envolvimento durante o projeto.

Para que seja possível traçar as estratégias de gerenciamento das expectativas e engajamento das partes interessadas, é interessante ter em mente a abordagem de vendas complexas. Em vendas complexas, o vendedor é praticamente um GP. Frequentemente, esse tipo de venda envolve relacionamentos de longo prazo e decisões estratégicas das organizações, motivos pelos quais o vendedor deve compreender o contexto e ambiente de seus compradores (*stakeholders*).

O primeiro passo é identificar a Situação sob a perspectiva de cada *stakeholder* ou grupos de *stakeholders*, ao menos para os mais importantes. Feito isso, devemos identificar o Problema a ser criado ou solucionado pelo projeto, também sob a perspectiva de cada *stakeholder*.

O plano de gerenciamento das partes interessadas tem como objetivo principal definir as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto. E o plano de gerenciamento das comunicações descreve como os processos de comunicação serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto, fornecem as informações iniciais para a execução do processo de engajamento dos *stakeholders*.

Para gerenciar o engajamento dos *stakeholders* são utilizados métodos de comunicação, agrupados da seguinte forma:

- Comunicação interativa: troca de informações multidirecional entre duas ou mais partes; forma mais eficiente de garantir entendimento comum por todos; reuniões, telefonemas, videoconferências, etc.
- Comunicação ativa (push): informações enviadas para destinatários específicos; garante distribuição das informações mas não verifica se chegaram ou foram compreendidas pelo público-alvo; cartas, memorandos, relatórios, emails, faxes, correio de voz, etc.
- Comunicação passiva (pull): para volumes elevados de informações ou público muito grande; requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação a seu próprio critério, intranet, e-learning, repositórios de conhecimentos, etc.

Habilidades interpessoais são fundamentais para o GP gerenciar sua equipe e gerenciar as expectativas das partes interessadas. Abaixo algumas das habilidades interpessoais mais usadas pelo GP:

- Liderança;
- Desenvolvimento da equipe;
- Motivação;
- Comunicação;
- Influência;

- Processo decisório;
- Conhecimento político e cultural;
- Negociação.

#### **2.4.4 Controlar o Engajamento dos Stakeholders**

Processo que visa monitorar o envolvimento dos *stakeholders* durante todo o projeto e ajustar as estratégias para engajar as partes interessadas eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

O plano de gerenciamento do projeto, também conhecido como plano de projeto é a principal referência para a equipe do projeto. Ele descreve como os processos serão executados, controlados, monitorados e encerrados. Desta forma, guia a equipe durante todo o projeto. O plano de gerenciamento do projeto integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento.

Para controlar o engajamento, existem vários sistemas e ferramentas usados para o gerenciamento da informação, são eles:

- Distribuição de documentos impressos;
- Sistemas manuais de arquivamento;
- Comunicados de imprensa;
- Digitalizar e compartilhar via bancos de dados eletrônicos;
- Ferramentas de conferência e comunicação;
- E-mail, fax, correio de voz, telefone, videoconferência, reunião pela Internet, websites e publicação na web;
- Ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Interface web para gerenciar projetos e elaboração de cronogramas;



- Pacotes de software de apoio a reuniões e escritórios virtuais;
- Portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho;
- Sistemas de distribuição de informações.

As informações sobre o desempenho do trabalho devem ser coletadas rotineiramente como parte da execução do plano de gerenciamento do projeto. São exemplos de informações sobre desempenho:

- Progresso do cronograma mostrando informações sobre o andamento;
- Entregas terminadas e não terminadas;
- Atividades do cronograma iniciadas e as que foram terminadas;
- Até que ponto os padrões de qualidade estão sendo atendidos;
- Custos autorizados e incorridos;
- Estimativas para terminar as atividades do cronograma que foram iniciadas;
- Percentual fisicamente terminado das atividades em andamento;
- Lições aprendidas documentadas;
- Detalhes da utilização de recursos.

### 3. METODOLOGIA

Devido à importância das negociações dentro do ambiente de projeto, surgiu a necessidade de identificar uma forma de incluir a prática de análise de perfil do negociador e a utilização das técnicas de negociação, dentro dos processos de gerenciamento do PMBOK. Este trabalho tem por objetivo, sugerir a inclusão de um modelo de negociação específico no processo de identificação dos *stakeholders* no gerenciamento de projetos, para que todos os profissionais envolvidos no gerenciamento e na execução dos projetos consigam alcançar com sucesso os resultados desejados.

Para a construção do modelo de negociação foi realizado levantamento bibliográfico referente às definições de perfil do negociador e das técnicas de negociação. Com o referencial teórico sobre os estilos de negociador e técnicas, foi definido um autor para servir como referencia para as próximas etapas de elaboração deste trabalho. A escolha do autor se fez pela comparação entre os estilos e técnicas de cada um dos autores mais citados em estudos e artigos sobre o tema de negociação.

Após a escolha do autor de referencia, foram identificadas as técnicas de negociação mais adequadas para serem utilizadas com cada estilo de negociador, para que ao identificar o perfil de negociador da outra parte com quem se esta negociando saibamos qual a melhor técnica a ser utilizada para que a negociação seja finalizada com um resultado favorável para ambas as partes.

A edição do PMBOK utilizada para estudo e, posterior sugestão de inclusão do modelo de negociação foi a 5ª edição por ser a mais atualizada. Na 5ª edição o modelo é inserido nos processos da área de conhecimento de *stakeholders*, junto aos processos de identificação de *stakeholders*. Caso a pesquisa fosse realizada com a 4ª edição do PMBOK o modelo continuaria sendo inserido com os processos de identificação de *stakeholders*, porém a área de conhecimento seria a de comunicações.

## 4. RESULTADOS

Nos processos de gerenciamento de *stakeholders*, onde são identificados os *stakeholders* do projeto, sugere-se a identificação do estilo de negociador destas partes. Na matriz de identificação dos *stakeholders*, além das informações como nome, função, influência e expectativas, seja incluída uma nova coluna chamada de perfil de negociador. Posteriormente, nas negociações do projeto, o gerente do projeto saberá qual o perfil de negociador da outra parte e conseguirá conduzir uma negociação prevendo quais as melhoras técnicas de negociação a serem utilizadas para que ambas as partes consigam o resultado esperado e favorável para ambos.

### 4.1 Técnicas Adequadas para cada Estilo de Negociador

Conhecidas as formas de identificar o perfil da pessoa com o qual iremos negociar e estudadas as melhorias técnicas e boas praticas para iniciarmos, executarmos e encerrarmos uma boa negociação, iremos agora demonstrar como associar as boas práticas e técnicas de negociação com cada um dos perfis que identificamos com maior expressão, desta forma, potencializamos ainda mais o benefício do uso de técnicas em negociação. Apresentamos um modelo para cada perfil: catalisados, apoiador, controlador e analítico e as particularidades que diferenciam as etapas (planejamento, abertura, interesses, objeções e fechamento) em cada estilo. A etapa de abertura não sofre grandes alterações em função do estilo, por isso, deixamos em aberto para uso de quaisquer técnicas relacionadas neste documento.

#### 4.1.1 Estilo Catalisador

Como visto anteriormente predomina no estilo a criatividade, o entusiasmo e o empreendedorismo. Com base nisso, para cada fase, temos a seguinte condução:

- **Planejamento:** Para a etapa de planejamento com este perfil devemos ter alguns itens em mente para auxiliar no andamento na trilha da negociação:  
*Alternativas* – Talvez o item mais importante seja levar alternativas pré-definidas para a reunião. O perfil planejador costuma perder o foco, trazendo sempre novas ideias e

mudando o assunto. Para evitar, o uso de alternativas já definidas (expostas de acordo com a necessidade), pode garantir o melhor andamento da reunião.

*Roteiro* – Defina um roteiro e faça o acompanhamento na reunião, novamente, está é uma forma de manter a reunião dentro do escopo e evitar desvios desnecessários.

- **Interesses:** Identificar o real interesse em uma negociação de projetos normalmente não é difícil já que, em geral, negociamos em torno dos pilares da tripla restrição. Porém, podemos esperar que, para concordar com algum tipo de mudança ou para encerrar uma decisão poderá ser mais difícil com este perfil.

Recomenda-se cuidado na aplicação de metamodelo para este caso, pois a utilização de perguntas abertas pode dar espaço para a criatividade do outro negociador, fazendo com que o numero de alternativas para solucionar o real interesse cresça de forma exponencial.

Uma a aplicação do metamodelo com as alternativas a negociação pré-definidas, direcionando a busca pelo real interesse, porém, sem dar excesso de libertado ao lado inventivo do catalisador.

- **Objecções:** O perfil catalisador não costuma procurar problemas, mas sim, adicionar soluções, onde este peca pelo excesso. Porém, pode ser necessário reverter algum tipo objeção imposta pelo mesmo e, para isso, é recomendável atuar com as seguintes ferramentas e técnicas:

*Apresentação de Evidências:* A apresentação de evidencias para este perfil deve ser feito de forma comparativa, desta forma, trabalhando com as alternativas, ficará mais claro pra eles os benefícios para cada uma solução. Isto auxilia também a controlar o crescimento de entregáveis, barganhando na inclusão de um novo requisito pela exclusão de outro.

*Uso das ferramentas:* BSC – pela comparação em SI; planilhas – com gráficos de mostrando benefícios; apresentação em slides, porém sucintas e direcionadas, com listas específicas para evitar a perda de foco.

*Questionamentos:* Ao questionar porque uma determinada situação não o agrada, libere as alternativas levantadas no planejamento, sempre aos poucos para evitar dar poder demais ao outro lado da negociação. Ceda com cautela.

*Planejamento:* Saiba quanto retornar a etapa de planejamento, para isso, faça as

seguintes considerações: Apresentei todas as alternativas planejadas, apresentei outras alternativas não planejadas, perda frequente do foco na reunião, perda da sintonia.

Caso um ou mais destes itens tenha se manifestado, a melhor decisão pode ser replanejar a reunião. Se retire e busca novas alternativas para conseguir chegar no acordo necessário.

- **Fechamento:** Para o catalisador este é um momento importantíssimo. Uma reunião com o catalisador pode durar indefinidamente, já que este sempre adicionara novas alternativas nunca decidindo por nenhuma. Deve-se direcionar o catalisador para o fechamento de forma direta, tentando levar ao encerramento da negociação. Ao primeiro sinal que ele der de concordância, parta para o fechamento utilizando as técnicas indicadas anteriormente.

#### 4.1.2 Estilo Apoiador

O apoiador é sinônimo de respeito, união e amizade. Predominará sempre o lado humano e as relações nas negociações.

- **Planejamento:** Considerando as características principais deste estilo é importante planejar as negociações sempre focando nas relações humanas. É importante pensar em alternativas que beneficiem sempre as pessoas envolvidas na equipe, de maneira direta ou indireta, em soluções que não lesem fornecedores ou clientes. Lembre-se de sempre reservar mais tempo do que o normal para reuniões com negociador deste tipo, pela dificuldade em tomar decisões inerentes a este perfil.
- **Interesses:** A técnica que em destaque para este estilo é o Modelo Milton. Pessoalizar, sensibilizar e contextualizar são as chaves para trazer o negociador do tipo apoiador para a reflexão sobre o objeto da negociação.  
Evite o uso de metamodelo, pois a racionalização não auxilia no processo de fechamento de negociação.
- **Objecções:** A fase de objeções com o estilo apoiador será definida mais pela

dificuldade de tomar uma decisão do que pelo levantamento questionamento acerca do objeto da negociação. Portanto, deve-se utilizar também o metamodelo no direcionamento da tomada de decisão, ou seja, conscientizando e passando a confiança para que este possa tomar uma decisão, seja qual for a decisão.

*Sintonia:* A sintonia é fundamental com o negociador apoiador. Retorne a esta fase sempre que necessário, pois é importante o bom relacionamento para chegar a uma solução amigável. Lembre-se, esta fase ocupa tempo e muitas vezes paciência, reserve o tempo necessário.

*Apresentação de Evidências:* Além de informações necessárias para contornar as evidências, é importante contemplar em qualquer material (slides são uma ótima opção) informações que demonstrem benefícios em relacionamentos, na qualidade de vida das pessoas. Demonstrar como um relacionamento com empresas parceiras, clientes ou fornecedores traz a negociação outro tipo de valor, auxiliando fortemente no fechamento de uma negociação.

*Amortecedores:* Sempre coloque amortecedores ao contrariar este perfil, por ser emotivo, pode tanto ficar ofendido ou magoado com o que for colocado, levando ao insucesso da negociação.

- **Fechamento:** Possui muita dificuldade de tomar uma decisão. É necessário enfatizar que se deseja selar um acordo aos primeiros sinais de concordância.

#### 4.1.3 Estilo Controlador

O controlador é um perfil bem comum em cargos de liderança. Resultado é a palavra chave e objetividade é o caminho que iremos utilizar com este estilo.

- **Planejamento:** O foco em resultados será o balizador de todo o planejamento das negociações com este estilo. Elabore seu material de maneira sucinta e objetiva. Ao planejar as reuniões sempre marque reuniões curtas, pois este perfil tende a irritar-se com o alongamento desnecessário de reuniões. Saber da área ou empresa deste estilo sempre auxiliara na assertividade ao colocar pontos para reverter objeções. Defina sua ZOPA para saber até onde é possível levar adiante sua negociação e justifique os de

forma clara quando tiver que retroceder devido à violação desses limites. Sempre tenha um MACNA, pois quando tomada uma decisão será difícil reverter sem um bom plano.

- **Interesses:** Para descobrir o real interesse deste perfil podemos sempre partir de alguns itens. Custos, prazos, valor agregado são sempre bons candidatos para o real interesse de uma negociação com este perfil.

Metamodelo é o caminho para extrair mais informações sobre os interesses deste perfil, porém, seja objetivo nas perguntas, não tente cercar o negociador com várias perguntas para tentar concluir o interesse. Se você tiver uma suspeita, pergunte.

Não use modelo Milton com este perfil, isto irá irritar o negociador dificultando o processo e o fechamento da negociação.

- **Objecções:** O perfil controlador é um causador de problemas nato, em geral, pela dificuldade dos negociadores falarem a língua que este quer ouvir. Para reverter objeções é sempre bom usar indicadores, gráficos e apresentações.

*Apresentação de Evidências:* A apresentação de evidências para este perfil deve ser feita de forma objetiva, desta forma, quando se tratar de negociações quantitativas mostre pra cada solução qual o resultado direto dela e, quando qualitativo, coloque indicadores associados a resultados.

Novamente, gráficos com indicadores de custo, valor, tempo, valor agregado com certeza fazem parte da expectativa deste negociador. As ferramentas mais interessantes para este tipo de perfil são: planilhas – com gráficos de mostrando benefícios; apresentação em slides; e gráficos.

*Amortecedores:* Abuse de amortecedores para evitar problemas, o tipo controlador não costuma interpretar de forma positiva quando é criticado ou contrariado, então tome sempre os devidos cuidados.

*Planejamento:* Saiba quanto retornar a etapa de planejamento, para isso, faça as seguintes considerações: apresentei todas as alternativas planejadas, perda da sintonia.

Caso um ou mais destes itens tenha se manifestado, a melhor decisão pode ser replanejar a reunião. Se retire e busca novas alternativas para conseguir chegar no acordo necessário.

- **Fechamento:** O fechamento com este perfil ocorre de forma rápida. No momento em que ele concordar ou discordar com uma negociação ele partira para o fechamento, então, leva-lo ao encerramento não será um problema.

#### 4.1.4 Estilo Analítico

Vimos anteriormente que este é o negociador que gosta de tudo nos mínimos detalhes.

- **Planejamento:** Gaste um bom tempo do planejamento detalhando as ideias e o material que será apresentado para este negociador. É importante ter um conhecimento profundo do objeto de negociação, das alternativas envolvidas e de qualquer coisa que possa influenciar a negociação. Marque reuniões com um bom tempo pois este negociador ira questionar cada detalhe antes de ser capaz de tomar qualquer tipo de decisão.
- **Interesses:** Foco em Metamodelo. Fazendo perguntas no estilo do metamodelo você trará segurança para o negociador do estilo analítico. Faça perguntas de feedback para passar segurança de que o interesse esta sendo compreendido. O uso modelo Milton com este perfil está liberado, cabe decidir se o objeto da negociação aceita esta técnica.
- **Objecções:** O perfil analítico irá gerar muitas objeções até visualizar de forma clara e efetiva todos os detalhes que julgar necessário para tomar uma decisão. Para reverter objeções é sempre bom usar indicadores, gráficos e apresentações num nível profundo de detalhamento.

*Apresentação de Evidências:* A apresentação de evidencias para este perfil deve ser feito detalhista, desta forma, tanto para negociações quantitativas quanto para qualitativas entre nos detalhes por traz dos números, mostrando que as informações apresentadas são fruto de um trabalho profundo e planejado.

Novamente, gráficos com indicadores de custo, valor, tempo, valor agregado com certeza fazem parte da expectativa deste negociador, porém, devemos adicionar a origem dos valores apresentados,



As ferramentas mais interessantes para este tipo de perfil são: planilhas – com gráficos de mostrando benefícios; apresentação em slides detalhadas; gráficos.

*Planejamento:* Caso você apresente todo o material que preparou e não conseguiu chegar a um acordo é melhor verificar os pontos de duvida e agendar nova reunião para que você possa preparar um novo material para sanar as duvidas.

- **Fechamento:** O fechamento com este perfil é muito demorado, exige muita paciência e tempo. Para evitar problemas valide o acordo selado e formalize em documento formal, retornando este documento a ele para validação e aprovação.

## 5. CONCLUSÕES

O estudo das técnicas ideais de negociação bem como os perfis existentes de negociadores fundamenta uma discussão aprofundada sobre como lidar com cada perfil, ou seja, cada estilo de negociador. O que usar como embasamento em discussões, quais materiais devem ser utilizados ou até mesmo como agir com cada estilo, são questionamentos que devem ser feitos antes de dar andamento em uma reunião ou em uma negociação propriamente dita, e que possa resultar em uma decisão impactante ao projeto em questão.

Somente entender os perfis não se faz suficiente para garantir que uma negociação seja conduzida da melhor forma possível, por isso a proposta de uma metodologia de condução de negociação específica para cada estilo, enquadrando as táticas e embasamentos necessários com base nesses perfis, faz-se de extrema importância e apresenta seus benefícios. O uso do gerenciamento de *stakeholder*, também como ponto chave para a boa estruturação desse processo, trouxe um novo horizonte no que diz respeito ao universo da negociação, e a interação dessa fundamentação com o processo de negociação, lidando melhor com expectativas e o posicionamento de cada *stakeholder* no projeto.

O objetivo deste trabalho foi de apresentar modelos de negociação que se encaixam especificamente a cada perfil de negociador. Com a elaboração desses modelos, chega-se a conclusão que, independentemente do perfil de quem irá negociar, se o mesmo souber enquadrar sua forma e metodologia de negociação com o perfil do outro indivíduo que fará parte da negociação, as chances do resultado ser o mais próximo ou até mesmo o próprio resultado esperado, são maiores, e conseqüentemente o sucesso do projeto é mais garantido. Dessa forma, se o modelo específico por perfil, for utilizado nos processos de interação com *stakeholder* do PMBOK, temos então uma proposta mais robusta de melhores práticas de negociação, que trará ganhos satisfatórios para os gerentes de projetos ou para quem for utilizá-la.

## 6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

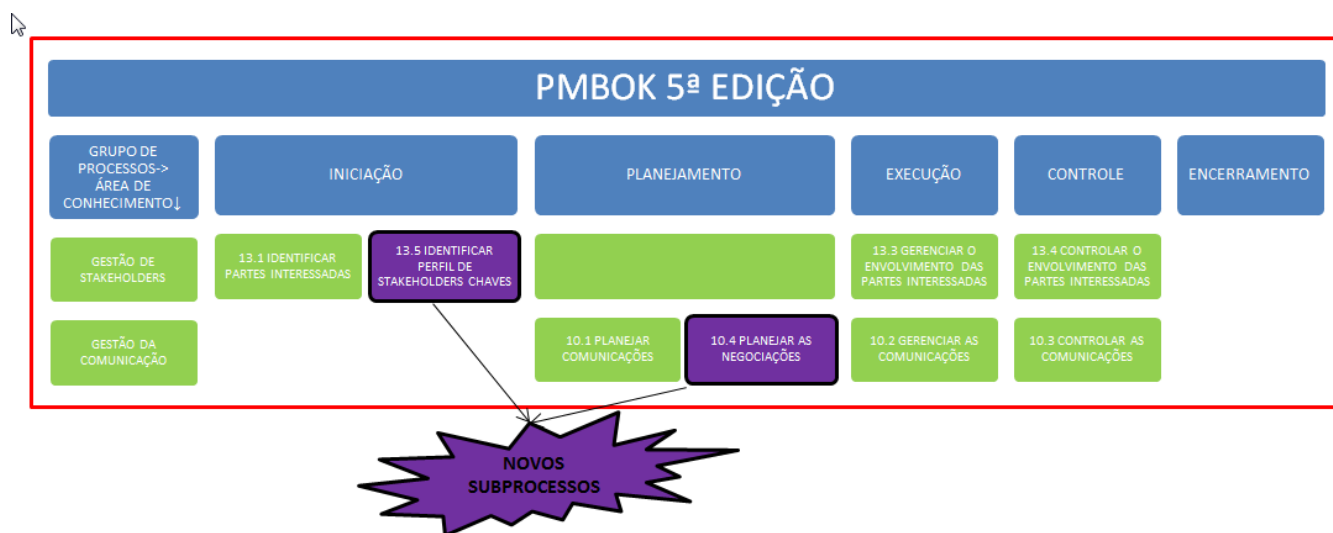
A partir do modelo construído neste trabalho, pode-se aplicar o modelo e gerar indicadores de qualidade para tomada de decisão pelos gestores, pois, com a aplicação adequada da metodologia, garantimos que o negociador em questão receba a informação da forma mais clara possível para o seu perfil, sem ruídos na comunicação, o que implica que o sucesso ou não da decisão tomada seja intimamente ligado ao julgamento do tomador de decisão, não sendo tão influenciado por fatores externos. Podemos então medir quais os melhores tomadores de decisão em nossa empresa, medindo o sucesso das decisões tomadas, ou ainda expandir o conceito para medir a qualidade de tomada de decisão para cada perfil de negociador, gerando indicadores que poderão ser utilizados, por exemplo, pelo setor de recursos humanos das empresas como critério de decisão na contratação de papéis que exigem qualidade e frequência de tomadas de decisão.

Podemos também utilizar a metodologia em questão para qualificar os negociadores de nossa empresa para maximizar a possibilidade de parcerias e resultados ganha-ganha em negociações com fornecedores, potencializando a capacidade de nossas empresas em firmar parcerias, auxiliando no crescimento sustentável e na sustentabilidade da mesma.

Outra forma de analisar os resultados da utilização das técnicas aplicadas, seria a realização de um trabalho de pesquisa de campo baseados em entrevistas, onde as perguntas elaboradas citariam os pontos fortes e fracos demonstrados nas negociações. Após essa coleta, com um trabalho de análise dos resultados da pesquisa, podemos demonstrar através de indicadores se as técnicas estão sendo aplicadas de maneira satisfatória para um cenário de negociação. Com base nestes resultados poderíamos, então, estender a aplicação do modelo de negociação descrito em uma proposta mais ousada, adicionando as boas práticas do pmbok a sua aplicação. Para isto, a forma mais adequada seria a criação de dois novos subprocessos nos grupos de processos do pmbok, sendo o primeiro subprocesso abaixo do grupo gerenciamento de stakeholders, na fase de iniciação, denominado “Identificar o perfil de stakeholders” onde aplicaríamos técnicas específicas para, em conversas interpessoais e situações cotidianas, o gerente de projeto possa identificar o perfil de negociador dos stakeholders e, como segundo subprocesso, adicionaríamos ao grupo de processos “gestão da comunicação”, na fase de planejamento, um novo item denominado “planejar negociações com stakeholders” onde podemos utilizar uma matriz para cruzar técnicas com stakeholders,

virando material consultivo para cada negociação que possa vir a ocorrer nas etapas que seguem dos projetos.

Os processos alterados ficariam de forma semelhante a seguinte:



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. **Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About it**. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall, 1988

CARVALHAL, E., NETO, A. A., ANDRADE, G. M. DE, ARAÚJO, J. V. DE. **Negociação e Administração de Conflitos**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 3ª Ed. 2012.

COHEN, Herb. **Você Pode Negociar Qualquer Coisa. Rio de Janeiro**. Editora Record, 1981.

FISHER, R. & URY, W. **Como Chegar ao Sim: A Negociação De Acordos Sem Concessões**. Rio de Janeiro. Imago, 1985

JUNQUEIRA, L.A.C. **Negociação – Tecnologia e Comportamento**. Rio de Janeiro: COP, 1998

KANTER, R. M. **The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation**. Nova York: Simon & Schuster, 1983

MARTINELLI, D. P., **Negociação Empresarial – Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica**. São Paulo. Editora Manole Ltda. 1ª Ed. 2002.

PRAXIS, G. **Presenting with Power: A Guidebook (manual de treinamento publicado pelo Praxis Group)**. Provo, UT: 1994

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK 5ª Ed.)**, 2013.

QUINN, Robert E., [et al.]. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 6ª Edição.

SPARKS, D. B. **A Dinâmica da negociação efetiva – como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha**. Nobel, 1992.

## **8. ANEXO**

### **NEGOCIAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM PROJETOS**

*Gabrielle Muller Grollmann*

#### **1. INTRODUÇÃO**

Todo projeto é composto por uma equipe, cujas funções e responsabilidades são atribuídas e definidas no início do projeto e permanecerão até o seu término. Os membros dos projetos devem estar envolvidos desde o planejamento até as tomadas de decisões do projeto. Como os projetos são executados por pessoas, caso estas não estejam preparadas para tal atividade, provavelmente o resultado do projeto não será satisfatório. Desta forma o gerenciamento de recursos humanos do projeto torna-se peça chave para o sucesso na entrega de um projeto. Os profissionais devem ser geridos de forma que as competências necessárias sejam cada vez mais desenvolvidas, para o sucesso final do projeto e crescimento profissional da equipe.

Este trabalho tem por objetivo demonstrar a importância do uso das técnicas de negociação e estilos de negociadores no gerenciamento dos recursos humanos em projetos. Como sustentação teórica foram utilizados como referenciais, a área de conhecimento de gerenciamento de recursos humanos do PMBOK 5ª Ed., a gestão por competências, os estudos sobre as técnicas de negociação e os estilos dos negociadores. Durante o levantamento teórico notou-se a importância do uso da negociação e a gestão por competências no gerenciamento de recursos humanos nos projetos.

#### **2. DESENVOLVIMENTO**

##### **2.1 Gerenciamento de Recursos Humanos em Projetos**

Conforme a 5ª edição do PMBOK a área de gerenciamento de recursos humanos é composta por quatro processos: o planejamento, a contratação e/ou mobilização da equipe, o desenvolvimento e gerenciamento da equipe.

O processo de planejamento tem como saídas à definição de funções e responsabilidades, o organograma do projeto e o plano de gerenciamento de pessoal. Para que estas saídas sejam construídas, algumas ferramentas podem ser utilizadas para auxílio, como: organogramas e descrições de cargos, gráficos de hierarquia, gráficos matriciais, atividades de networking e uso da teoria organizacional.

As funções e responsabilidades irão demonstrar qual a parte do projeto que a pessoa é responsável, seu nível de autoridade, definindo qual o direito de tomar decisões, assinar aprovações, utilizar recursos, sua responsabilidade sobre o trabalho que deve ser realizado e as competências necessárias para executar as atividades do projeto. Quando o membro da equipe não detém as competências necessárias para executar suas atividades, o desempenho do projeto fica comprometido, impactando sobre toda a equipe.

O processo de contratar ou mobilizar a equipe do projeto se refere à obtenção de recursos humanos necessários para finalizar o projeto. Suas saídas são a designação de pessoal para o projeto e a disponibilidade de recursos que descreve o período de tempo que cada membro do projeto deve estar trabalhando. As ferramentas para execução destas saídas são: a pré-designação dos membros da equipe, negociações com gerentes funcionais de outras equipes dentro da organização para conseguir membros para a equipe, contratação externa e uso de equipes virtuais.

O processo de desenvolver a equipe do projeto está relacionado com a melhora das competências e interação dos membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. As habilidades dos membros da equipe devem ser desenvolvidas para que sua capacidade de realizar os trabalhos seja aprimorada, para que haja o aumento de sua produtividade e que os trabalhos sejam executados com maior qualidade. A saída deste processo consiste na avaliação do desempenho da equipe. Como ferramentas e técnicas são destacadas as habilidades de gerenciamento e habilidades interpessoais, também conhecidas como “soft skills”, os treinamentos são baseados em atividades para aprimorar as competências dos membros da equipe, reconhecimentos e premiações.

O quarto processo desta área de conhecimento é o de gerenciar a equipe do projeto que envolve o acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, o fornecimento de

feedback, a resolução de problemas e a coordenação de mudanças para melhora do desempenho.

O gerente de projetos deve possuir competências relacionadas com conhecimentos específicos sobre os conceitos, práticas e procedimentos, habilidades para aplicar este conhecimento e atitudes como motivação, intuição e dedicação. O gerente de projeto é a pessoa responsável por liderar a equipe e fazer com que os objetivos sejam alcançados. Além de possuir o conhecimento técnico referente a processos e procedimentos, o gerente de projeto deve ser um gestor de pessoas, que saiba vincular as recompensas com desempenho e desenvolver o potencial de crescimento da equipe. As funções de liderança e gerenciamento de pessoas requerem que o gerente de projeto possua habilidades de negociação para resolver problemas e conflitos, negociar e influenciar as pessoas.

## **2.2 Gestão por Competência**

Conforme Chiavenato (2008, p. 215) competência é a integração de habilidades, conhecimentos e comportamentos que se manifestam no desempenho, sendo que toda pessoa deve possuir competências básicas, sendo elas: conhecimentos, habilidades e atitudes. A gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa.

Além das competências básicas necessárias para todos os profissionais, pode haver necessidades específicas relacionadas à determinada tarefa a ser desenvolvida ou ao cargo que o profissional possui. As competências individuais e organizacionais são identificadas pelo mapeamento de competências que visa identificar quais são as necessárias e as existentes. No âmbito individual são identificadas as competências relacionadas à execução de determinada tarefa ou para uma função em específico, a fim de alcançar o desempenho esperado pela organização. As competências organizacionais se relacionam a estratégia organizacional da empresa e seus objetivos.

A gestão por competências nas empresas levou a utilização deste conceito em novos processos como: remuneração por competências, seleção por competências, recrutamento interno por competências, plano de sucessão por competências, desenvolvimento e avaliação de desempenho por competências.



### **2.3 Negociação**

Conforme os autores relacionados com este tema, a negociação é um processo de comunicação bilateral, onde ambas as partes buscam chegar a uma decisão conjunta. A negociação esta presente em todos os momentos de um projeto, desde o processo de planejamento até nas atividades do dia-a-dia. A tendência atual é a realização de negociações “ganha-ganha”, onde as partes tem buscado um acordo comum sobre os diferentes interesses e necessidades obtendo um resultado satisfatório para ambas as partes.

Visando o alcance dos resultados esperados os negociadores fazem uso de técnicas de negociação e táticas de articulação. O processo de negociação pode ser dividido em etapas, para cada etapa podem ser utilizadas técnicas para auxiliar no processo, a fim de se obter um resultado satisfatório para ambas as partes. Um bom negociador possui habilidades técnicas, relacionadas com as técnicas, processos e roteiros de negociação e, habilidades interpessoais relacionadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores, como seu estilo, fraquezas, forças, necessidades e motivações.

Os negociadores possuem estilos distintos, classificados de acordo com o comportamento e perfil psicológico do negociador. Os autores relacionados a este tema possuem diversas definições de estilo de negociador, porém há poucas diferenças entre elas e todas descrevem quais as características positivas e negativas de cada estilo. Conhecer o estilo de negociador é importante para saber como se comportar em uma negociação, como a outra parte toma suas decisões e principalmente como se comporta sobre tensão. A análise do perfil psicológico de um negociador permite que outra parte escolha qual o melhor estilo e quais as técnicas a serem adotadas, pois o estilo de negociador não é fixo ele pode ser alterado durante uma negociação frente às necessidades que surgirem.

### **3. CONCLUSÃO**

Durante a escolha dos membros da equipe de um projeto, estes devem ser avaliados para que as funções e responsabilidades sejam delegadas aos profissionais mais adequados para tais funções. Além da definição das competências técnicas para a função, deve ser verificado qual é o perfil psicológico, ou estilo de negociador, mais adequado para o

profissional. Esta escolha realizada com base nas competências e estilos permite que o membro da equipe seja escolhido por suas habilidades técnicas e pelo perfil mais adequado para a posição hierárquica que irá ocupar.

Ao identificar o estilo de negociador de um membro da equipe, suas características positivas e negativas também são identificadas, demonstrando quais competências este profissional deve desenvolver para obtenção do melhor desempenho e resultados. As características negativas de um estilo podem ser melhoradas por meio de treinamento e desenvolvimento de competências.

O conhecimento das técnicas de negociação e estilo irá auxiliar o gerente do projeto a lidar com os membros da equipe de trabalho, pois uma situação de negociação pode surgir a cada solicitação feita à equipe. No gerenciamento de recursos humanos, são realizadas negociações diárias para atender as solicitações por demandas internas ou externas da equipe. O gerente de projetos ao adequar seu estilo de negociador com o estilo de um membro da equipe consegue obter um resultado favorável mais facilmente e em menor tempo, uma vez que ao reconhecer o estilo do outro saberá quais técnicas e atitudes terão impacto positivo ou negativo.

Desta forma conclui-se que a negociação, a gestão por competências e o gerenciamento de pessoas nos projetos estão interligados entre si, facilitando as relações interpessoais e consequentemente contribuindo para o sucesso final do projeto. Nas definições de funções e responsabilidades, na análise de desempenho e nos treinamentos a serem realizados é de fundamental importância à gestão por competências, pois esta irá nortear as ações a serem tomadas. A identificação dos estilos de negociadores e uso de técnicas de negociação estarão presentes desde a definição de qual competência de um membro da equipe deve ser desenvolvida, até nas relações interpessoais do dia-a-dia do projeto.

#### **4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 2ª Edição.

RAJ, P.P., BAUMOTTE, A. C. T., FONSECA, D. P. A., SILVA, L. H. C. M. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2ª Ed. 2010.