



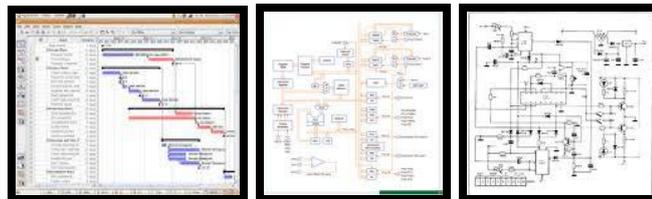
INSTITUTO FEDERAL  
SUL-RIO-GRANDENSE

**Instituto Federal Sul-rio-grandense**

# **APOSTILA SOBRE ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS – III**

**Disciplina Projeto Integrador 3**

**Curso de Engenharia Elétrica**



***Prof. Eng. Eletric. Renato Neves Allemand, Dr.***

*ralleman@pelotas.ifsul.edu.br*

*Proibida reprodução sem autorização do autor. Todos os direitos reservados.*

# SUMÁRIO

- 1. Introdução**
- 2. Aspectos sobre Elaboração e Gestão de Projetos**
  - 2.1 Softwares para projetos
    - 2.2.1 MS Project
    - 2.2.2 Outros softwares para projetos
- 3. Aspectos sobre Conflitos e Negociação**
  - 3.1 Origem dos conflitos
  - 3.2 Gestão de conflitos
  - 3.3 Necessidade da negociação
  - 3.4 Estilos na negociação
  - 3.5 Técnicas de resolução de problemas

## **BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO**

BIBLIOGRAFIA BÁSICA/BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

OUTRAS INFORMAÇÕES/SITES RECOMENDADOS

## 1. Introdução

Para o uso desta apostila de elaboração e gestão de projetos, recomenda-se atentar para o que segue:

- A apostila foi desenvolvida com a finalidade de abordagem nas disciplinas de Projeto Integrador I, II e III do Curso de Engenharia Elétrica do IFSul – Instituto Federal de Sul-rio-grandense, bem como outras disciplinas que necessitem de conteúdos nesta área.
- Por se tratar de uma apostila, que em essência traz uma abordagem superficial, recomenda-se aos alunos que sempre tenham em mente que o aprofundamento dos temas será requerido através de leitura de bibliografia específica e acesso a sites especializados.
- A elaboração e a gestão de projetos é um tema bastante complexo, haja vista existirem disciplinas nesta área de carga horária elevada, bem como até cursos de pós-graduação em nível de especialização. Por este motivo, se deve ter em mente que este trabalho tem por objetivo auxiliar os alunos no âmbito de introdução dos referidos assuntos que estarão a seguir abordados.
- O uso desta apostila é exclusivo para pessoas com autorização, ou seja, para alunos do IFSul, participantes de cursos de treinamento e capacitação licenciados pelo autor ou organizações do qual participa.

Como visão dos objetivos a serem alcançados nas três disciplinas, a tabela a seguir mostra a seqüência e abrangência dos conteúdos (e carga horária) e habilidades ao longo do tempo:

CONTEÚDOS	Proj. Integrador I (4º semestre)	Proj. Integrador II (6º semestre)	Proj. Integrador III (8º semestre)
<b>Conceitos sobre elaboração e gestão de projetos</b>			
• <b>Importância, conceito, gestão e metodologias de projetos</b>	<b>4 h-a</b>		
• <b>Padrões de gerenciamento de projetos (NBR 10006 e PRINCE2)</b>		<b>1 h-a</b>	
• <b>Padrões de gerenciamento de projeto (PMI/PMBOK)</b>		<b>6 h-a</b>	
• <b>Software MS-Project/OpenProj para elaboração de projetos</b>			<b>7 h-a</b>
<b>Conceitos sobre inovação</b>	<b>3 h-a</b>		
<b>Conceitos sobre propriedade industrial</b>	<b>3 h-a</b>		
<b>Conceitos sobre trabalho em equipe e liderança</b>		<b>3 h-a</b>	
<b>Conceitos sobre conflitos e negociação</b>			<b>3 h-a</b>

<b>HABILIDADES/COMPETÊNCIAS</b>	<b>Proj. Integrador I (4º semestre)</b>	<b>Proj. Integrador II (6º semestre)</b>	<b>Proj. Integrador III (8º semestre)</b>
Elaboração de projetos (através de roteiro de projeto da disciplina, PMBOK e MS Project/OpenProj, etc.)	(roteiro <u>básico</u> modelo da disciplina/ FAPERGS/FINEP, ênfase busca de verba e revisão teórica/estado da arte) (9 h-a)	(roteiro <u>intermediário</u> modelo PMBOK) (9 h-a)	(roteiro <u>avancado</u> modelo PMBOK e MS-PROJECT ou OPENPROJ) (9 h-a)
Elaboração de artigos científicos (respectivos aos projetos)	( <u>básico</u> , escrito em português) (1 h-a)	( <u>intermediário</u> , escrito em português) (1 h-a)	( <u>avancado</u> , escrito em português ou inglês) (1 h-a)
Prototipagem (durante o semestre corrente)	(desejável protótipo <u>conceitual</u> )	(desejável protótipo da fase <u>alpha</u> )	(desejável protótipo da fase <u>beta</u> )
Depósito de pedido de patente (P.I. e/ou M.U.) e programa de computador	(desejável)	(desejável)	(desejável)
<b>Carga horária por semestre (horas aulas presenciais)</b>	<b>20 h-a</b>	<b>20 h-a</b>	<b>20 h-a</b>

\* P.I. = Patente de invenção; M.U. = Patente de modelo de utilidade

## 2. Aspectos sobre Elaboração e Gestão de Projetos

### 2.1 Softwares para projetos

Um dos softwares mais conhecidos e utilizados na área de planejamento é o MS PROJECT da Microsoft. Atualmente a versão do MS PROJECT é a 2013, porém vamos abordar a versão 2010 que está disponível para uso em laboratórios no IFSUL.

A seguir se observa uma tela do MS PROJECT com um projeto elaborado.

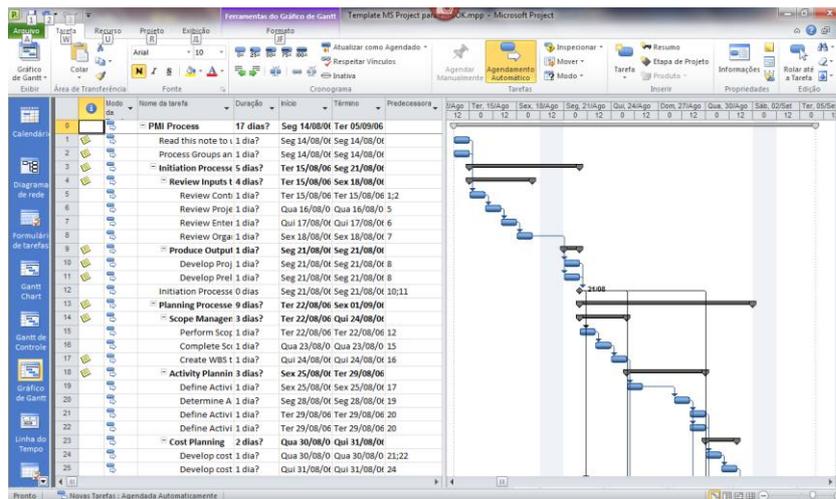


Figura 1: Software MS PROJECT 2010

Para a abordagem deste software, a seguir serão sugeridos os seguintes passos, que são os apresentados no livro MS PROJECT 2010 & GESTÃO DE PROJETOS (2012) do autor Guilherme Bueno de Oliveira:

- Passo 1: Apresentação do MS PROJECT
- Passo 2: Criação de tarefas
- Passo 3: Criação de recursos
- Passo 4: Gerenciamento de múltiplos projetos
- Passo 5: Pool de recursos
- Passo 6: Redistribuição de recursos humanos e alteração do cronograma
- Passo 7: Determinação dos custos do projeto
- Passo 8: Gerenciamento da qualidade
- Passo 9: Gerenciamento de riscos e ferramentas do MS PROJECT
- Passo 10: Salvamento da linha de base
- Passo 11: Acompanhamento da execução do projeto
- Passo 12: Personalização do arquivo do projeto

O aluno deverá realizar estudos de aprendizado fora do horário da sala de aula e para tanto, se indicam a seguir alguns vídeos sobre o assunto:

✓ **MS-PROJECT - VÍDEO AULA BÁSICO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Autor: Prof. Ramos - 1 vídeo de 36 minutos

<http://www.youtube.com/watch?v=cQt0oZqF4NE>

✓ **MS PROJECT 2010 - PARA INICIANTES - VIDEO AULAS**

Autor: Jordano Mazzoni - 46 vídeos pequenos

<http://social.technet.microsoft.com/Forums/pt-BR/epmpt/thread/2bad109e-7348-4990-b96e-be5295c55c8c>

## 2.2 Outros softwares para projetos

Também, em versão livre existe o software PLANNER, bastante parecido com o MS PROJECT, bem como o OpenProj.

A figura a seguir mostra a tela principal do PLANNER versão 0.14.16.

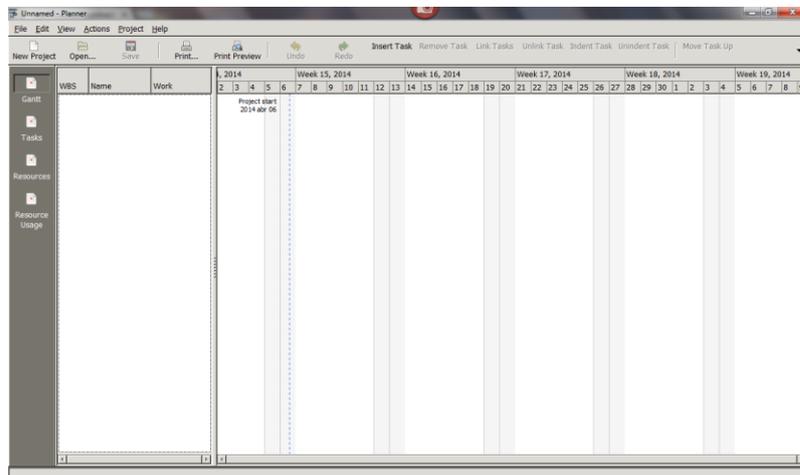


Figura 2: Software PLANNER 0.14.16

Para o software OPENPROJ, temos a tela a seguir:

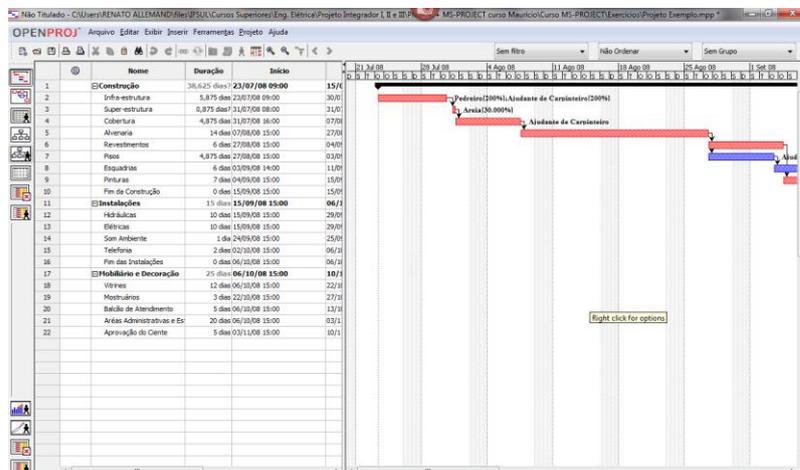


Figura 3: Software OPENPROJ 1.4

Ainda como auxílio na área de gerenciamento de projetos, temos o software WBS Chart Pro, como se mostra a seguir, com aplicação para elaborar EAP (estrutura analítica de projeto) ou WBS (Work breakdown structure):

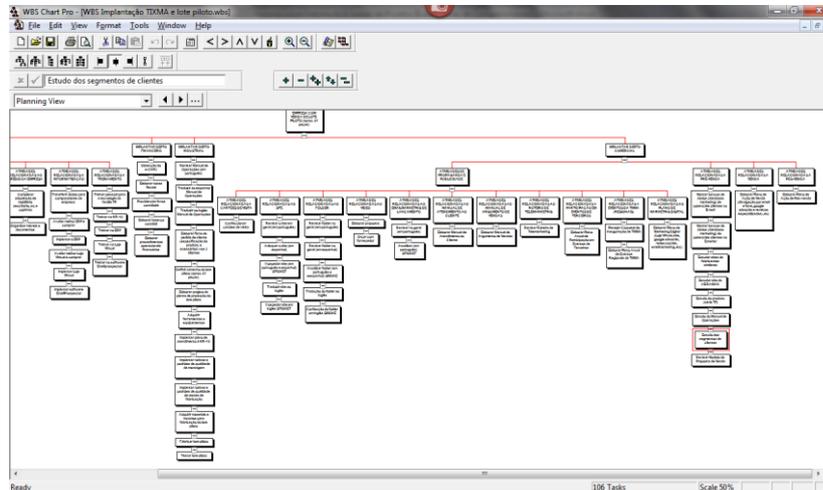


Figura 4: Software WBSCHART Pro 4.7

### 3. Aspectos sobre Conflitos e Negociação

Na apostila da disciplina Projeto Integrador 2 vimos aspectos sobre trabalho em equipe e liderança. Nesta unidade, será dada continuação em outro assunto, também de elevada importância, para a participação e condução de trabalhos em equipe, e no caso, interessa-nos correlacionar estes assuntos para a área de elaboração e gestão de projetos. Como esta apostila trata deste tema (da elaboração e gestão de projetos) e invariavelmente estas atividades envolvem equipes de trabalho, é essencial que o aluno tome conhecimento, pelo menos de forma básica, dos aspectos envolvidos em conflitos e negociação.

Ressaltamos que o assunto, devido a sua profundidade, deve ser complementado por estudos do aluno através de bibliografia específica, como a indicada nesta apostila, bem como em outras fontes de informação.

Inicialmente, tomaremos estes dois conceitos – conflito e negociação – através da Wikipedia:

#### Conflito:

“O conflito surge quando há a necessidade de escolha entre situações que podem ser consideradas incompatíveis.

Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. Trata-se de um fenômeno subjetivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil percepção. As situações de conflito podem ser resultado da concorrência de respostas incompatíveis, ou seja, um choque de motivos, ou informações desencontradas.

Kurt Lewin define o conflito no indivíduo como "a convergência de forças de sentidos opostos e igual intensidade, que surge quando existe atração por

duas valências positivas, mas opostas (desejo de assistir a uma peça de teatro e a um filme exibidos no mesmo horário e em locais diferentes); ou duas valências negativas (enfrentar uma operação ou ter o estado de saúde agravado); ou uma positiva e outra negativa, ambas na mesma direção (desejo de pedir aumento salarial e medo de ser demitido por isso)".

Salvatore Maddi classifica as teorias da personalidade segundo três modelos, um dos quais o de conflito. Esse modelo supõe que a pessoa esteja permanentemente envolvida pelo choque de duas grandes forças antagônicas, "que podem ser exteriores ao indivíduo (conflito entre indivíduo e sociedade) ou intrapsíquicas (forças conflitantes do interior do indivíduo que se dão, por exemplo, entre os impulsos de separação, individuação e autonomia e os impulsos de integração, comunhão e submissão)".

O conflito, no entanto, pode ter efeitos positivos, em certos casos e circunstâncias, como fator motivacional da atividade criadora.

O conflito em algumas escolas da sociologia é enxergado como o desequilíbrio de forças do sistema social que deveria estar em repouso, isto é, equilibrado, quanto às forças que o compõe. Segundo esta teoria, não se enxerga mais o grupo como uma relação harmônica entre órgãos, não suscetíveis de interferência externa.

Os conflitos, para ter uma solução pacífica, devem ter todos os meios possíveis de negociação de controvérsias, estas, precisam ser executadas com diplomacia, bons ofícios, arbitragem e conciliação."

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Conflito>

Como se observa, a existência de conflitos pode ser prejudicial às pessoas e às equipes, mas também podem ser benéficos, conforme a situação e conforme a maneira como eles são tratados. Na área de elaboração e gestão de projetos, que geralmente é feito por uma equipe, não há como desconsiderar a importância do reconhecimento e do tratamento dos conflitos.

A seguir, tomaremos o conceito de negociação, pelo Wikipedia:

### Negociação:

"Toda negociação tem um ou mais objetivos e estes objetivos podem ser categorizados como ideais, realistas e prioritários. Os objetivos ideais são aqueles que poderiam ser concretizados caso o lado oposto da negociação estivesse de acordo com o que é pedido. Ambas as partes da negociação podem oferecer resistência aos objetivos realistas de uma das partes e através de negociações exaustivas busca-se atingir um consenso sobre as prioridades de ambos os lados.

As negociações acontecem no momento em que as partes envolvidas estejam dispostas a realizar uma troca, ela acontece o tempo todo em torno deste princípio, de acordo com a regra de que é preciso dar poder antes de receber. O seu ponto chave está nas concessões, e na premissa de que ambas as partes devem obter vantagens delas.

Alguns termos classificam os resultados das negociações, que podem ser ganha/ganha, ou perde/perde. Parte-se do princípio de que em nenhuma negociação perde/ganha há uma vitória propriamente dita.

Um dos fatores críticos de sucesso para o bom resultado de uma negociação é que ambas as partes tenham bem definidas os objetivos realmente necessários dos que são resultados de um desejo e portanto objetivos pessoais. Os adversários devem se perguntar o que realmente é um objetivo que guiará o objetivo comum e quais que se não obtidos não influenciariam, ou influenciariam pouco no resultado final buscado pelo grupo."

Ainda, pelo Wikipedia, temos a definição de vários autores sobre a negociação:

- "Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão". (Cohen, 1980)
- "Negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes". (Nierenberg, 1981)
- "Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta". (Fisher e Ury, 1985)
- "Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre negociador e o oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa". (Sparks, 1992)
- "Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes idéias e necessidades". (Acuff, 1993)
- "Negociação é um processo no qual as partes se direcionam de suas posições divergentes para um ponto em que se possa alcançar um acordo". (Steele, Murphy e Russill, 1995)
- "Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório". (Hodgson, 1996)
- "Negociação é um conceito em contínua formação que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados". (Scare e Martinelli, 2001)
- "Negociação é uma troca de convencimentos, onde uma parte persuade a outra apresentando os benefícios mais relevantes em relação ao ponto de vista defendido". (Paulo Ricardo Mariotini, 2010)

Do exposto acima, nas várias definições de negociação, se observa que o assunto é bastante importante na vida das pessoas e das organizações, nas diversas situações que se apresentam no dia-a-dia. Desta forma, alertamos o aluno, que o assunto deveria ser tratado com tal importância, que não só direcionado ou focado para a área empresarial, no caso em pauta, elaboração e gestão de projetos, mas sim, para seu uso pessoal, familiar, profissional, etc.

## 6.1 Origem dos conflitos

De acordo com GIDO & CLEMENTS (2007), um conflito é inevitável e dele se pode tirar proveito, se bem conduzido. Ele permite obter novas informações e alternativas, desenvolver melhores soluções para os problemas e construir novas formas de uma equipe atuar conjuntamente em prol dos objetivos desta equipe.

A seguir, ainda segundo os autores veremos as fontes de conflitos em um projeto e como lidar com elas. De antemão, é importante saber que os conflitos podem surgir entre os membros de uma equipe, com o próprio gestor (ou gerente) do projeto e até mesmo com o cliente de um projeto. Abaixo, citam-se as fontes possíveis de conflitos:

### Escopo do trabalho:

Os conflitos podem ser motivados por diferenças de opiniões sobre como o trabalho deve ser feito, sobre as metas envolvidas (quanto do trabalho) ou sobre a qualidade (nível ou especificação).

Sendo o escopo uma das questões iniciais (e vitais) a serem definidas em um projeto, e se ocorrerem conflitos relacionados a ele (escopo), certamente o desenvolvimento do projeto será altamente problemático, com altos riscos de os objetivos não serem alcançados.

### Atribuições de recursos:

As pessoas que são designadas para uma certa tarefa, poderão não aceitar as mesmas (não aderirem) e também poderão reclamar sobre os recursos disponibilizados a elas, para a realização desta tarefas. Por exemplo, podemos citar os recursos humanos, os financeiros, a tecnologia e a infra-estrutura (prédios, comunicações, etc.)

### Cronograma:

Pessoas podem divergir sobre o tempo total de uma certa tarefa ou conjunto de tarefas e também podem divergir sobre a sequência das mesmas. A divergência pode ocorrer entre os membros da equipe, entre a equipe e o gestor de projeto e até mesmo envolvendo o cliente.

### Custo:

Este conflito ou problema ocorre com certa frequência, não necessariamente na fase de contratação em que o valor deve ser acertado entre as partes. Mas pode ocorrer durante o desenvolvimento do projeto, em que um atraso no mesmo pode provocar custos adicionais. A questão pode ser: quem arcaria com estes custos? Evidentemente, que este possível conflito pode ser eliminado ou amenizado, mediante um contrato bem detalhado entre as partes, ainda que mesmo com um bom contrato, fatos imprevistos podem ocorrer e gerar este conflito.

### Prioridades:

Pode ocorrer esta situação, quando pessoas são designadas para mais de uma tarefa simultaneamente, em que devem decidir qual a prioridade de atuação. Também pode ocorrer quando várias pessoas disputam um certo recurso necessário a certas tarefas. Por exemplo, a utilização de um veículo, de pessoas necessárias a uma tarefa, etc.

### Questões organizacionais:

Esta variável apresenta também a possibilidade de um conflito na equipe, pois as pessoas podem divergir sobre os procedimentos, métodos e técnicas de trabalho para atingirem certas tarefas ou metas do projeto. Fonte possível nesta variável também pode ser a falta de comunicação (e o conjunto ou a qualidade das informações) entre a equipe ou envolvendo o gerente do projeto. Também, o estilo de liderança do gestor pode influenciar para que a comunicação e a gestão de informações seja falha e gere divergências.

### Diferenças pessoais:

Preconceitos ou diferenças de valores e atitudes pessoais, neste caso, podem gerar conflitos na condução do projeto, prejudicando sobremaneira os resultados a serem obtidos no mesmo. Neste caso, a equipe na fase inicial de montagem deveria realizar exercícios de reconhecimento destas diferenças, no sentido de obter-se o respeito às estas diferenças, bem como uma certa harmonia no grupo.

## **6.2 Gestão de conflitos**

Segundo GIDO & CLEMENTS (2007), as pessoas quando estão vivenciando um certo conflito, agem de acordo com alguns padrões de comportamento.

#### Evitando ou concordando:

As pessoas nesta situação se retratam para evitar um desacordo real ou em potencial, no entanto, esta atitude pode gerar logo adiante, a uma situação de real conflito e grandes prejuízos para a condução do projeto.

#### Competindo ou coagindo:

As pessoas entendem um conflito como um processo em que um ganha e o outro perde. Ganhar é mais importante do que o resultado para ambas as partes e esta pessoa tenta controlar exercendo autoridade e pressão constante sobre a outra.

#### Acomodando ou conciliando-se:

Neste caso, as pessoas envolvidas buscam áreas de "acomodação" no contexto do conflito, provocando uma diminuição do valor de ocorrer a discussão das diferenças. Assim, certos assuntos serão "proibidos" de serem abordados e esta forma de abordagem das pessoas prioriza o valor dado à relação entre as pessoas, em relação à resolução da questão em si. Embora o conflito possa ser amenizado e a situação ser suportável, a questão não fica resolvida.

#### Fazendo concessões:

Os membros da equipe, neste caso, procuram uma posição intermediária, com o objetivo de alcançarem uma solução que propicie algum ganho ou satisfação para as partes envolvidas. Também, nesta abordagem, a solução pode não ser a ideal para o projeto, mas de certa forma "acomoda" o conflito ou a divergência sobre algo (meta, processo, etc).

#### Colaboração, confrontação ou resolução de problemas:

Esta é a abordagem que as pessoas fazem em conflitos que pode gerar os melhores resultados para todos envolvidos, bem como os resultados a serem alcançados pelo grupo. O problema é enfrentado com coragem, de forma direta e de forma que se possa chegar a um resultado em que todos saiam ganhando. Cada pessoa deve abordar a situação conflituosa com uma atitude construtiva e com estímulo original da boa-fé com os demais. As diferenças são trabalhadas e concessões são feitas (cada um se dispõe a mudar ou redefinir sua posição e opinião) e isto só pode ocorrer, se houver um ambiente saudável. Naturalmente que este ambiente saudável e propício a este encaminhamento deverá ter a participação efetiva do gestor do projeto, na qualidade de um verdadeiro líder, com a também participação efetiva dos envolvidos no conflito, com o mesmo espírito de colaboração e participação.

Neste contexto de abertura das pessoas umas com as outras, de forma gentil, honesta e sincera, pode ocorrer aumento das diferenças entre os membros, onde estas diferenças se transformariam em argumentos emocionais. Aqui, portanto, cabe um equilíbrio emocional das pessoas, pois se de um lado, excesso de emoção pode provocar um distúrbio para o alcance da eliminação do conflito, por outro lado, ausência de emoção pode também diminuir este processo de comprometimento de alcance da solução do desentendimento.

### 6.3 Necessidade da negociação

Como foi visto anteriormente, devemos enfrentar de forma adequada os conflitos nos quais venhamos a nos envolver e isto significa que devemos negociar para obter os melhores resultados para todas as partes envolvidas.

Conforme IZAGUIRRES (2003), o conceito de negociação é:

“Processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior do que a soma das contribuições individuais.”

Observa-se facilmente que a negociação é algo complexo e merece muita atenção e dedicação. Ainda segundo IZAGUIRRES (2003), temos para a negociação três elementos essenciais:

Processo: A ideia de processo envolve o entendimento da negociação não como um evento isolado e restrito ao momento do encontro entre as partes, mas considerando também as três dimensões básicas do tempo: passado, presente e futuro. Em todo o processo de negociação, ações desenvolvidas no passado exercem profunda influência no encaminhamento de contratos presentes que, por sua vez, acarretam desdobramentos que se refletirão em encontros futuros.

Consenso: Três condições determinam a condição de consenso: ouvir (dando oportunidade à outra parte de manifestar-se), falar e ser entendido (usando de todos os recursos legítimos ao seu alcance) e poder conviver com a solução encontrada (sem contrariar os valores das partes). O consenso não implica a escolha da melhor solução para uma das partes, mas a escolha daquela que concilie as três condições citadas.

Sinergia: Existe sinergia quando o produto final é maior do que a soma das partes. Ocorre quando a solução encontrada é mais satisfatória do que o previsto por qualquer das uma das partes, gerando um resultado qualitativamente superior à simples soma das contribuições individuais. Pode-se então afirmar, com segurança, que negociação é o caminho mais dispendioso e mais incerto de se conseguir algo, se comparado com a mera possibilidade de impor ou ganhar. Tem, no entanto, a vantagem de melhor ajustar as partes entre si, de ser capaz de aprofundar elos e relações e de gerar novas situações e oportunidades aos negociadores.”

Já de forma amplamente aceita, existem quatro tipos de negociação, que levarão aos mais diversos resultados, são eles:

Ganha x Perde: É considerada uma negociação COMPETITIVA e apenas uma das partes levará vantagem.

Perde x Ganha: É aquela situação em que uma das partes deixa-se levar e é considerada SUBORDINATIVA.

Ganha x Ganha: Sendo uma situação de negociação COLABORATIVA, ambas as partes ganham e obtêm vantagens.

Perde x Perde: Por conter inadequações na negociação, ambas as partes acabam perdendo e se considera como NÃO REALIZADA.

Portanto, sempre existirá a necessidade de uma negociação e que seja boa, ou seja, em que desejavelmente prevaleça a negociação “colaborativa” em que todas as partes saem ganhando.

## 6.4 Estilos na negociação

Tomando-se por base a abordagem de IZAGUIRRES (2003), a seguir mostraremos os estilos dos negociadores, pois como sabemos, cada pessoa é diferente da outra nas atitudes e maneiras de ser e viver. Assim, as pessoas agem segundo “componentes influenciadores” e determinam sua maneira de agir socialmente. A importância do conhecimento destes componentes permite que se observe o estilo com que cada um negocia, segundo situações que se apresentem. Os componentes estão divididos em dois grupos:

Grupo 1: EMOÇÃO (pessoas com maior tendência para as relações sociais)

Estas pessoas são muito intensas emocionalmente e se relacionam facilmente, assim, são percebidos como comunicativos, impulsivos, dramáticas e indisciplinadas quanto a tempo e processo.

O primeiro componente influenciador é a EMOÇÃO.

Grupo 2: AÇÃO (pessoas com maior tendência para a execução de tarefas)

Diferentemente do grupo 1, tem baixa emocionalidade e se percebe que tem mais facilidade e desejo pela execução de tarefas. Assim, pode-se dizer que são mais reservadas, independentes, racionais e metódicas, bem como organizadas e impessoais.

O segundo componente influenciador é a AÇÃO.

Tomando-se como base a conjugação destes dois componentes, EMOÇÃO e AÇÃO, temos quatro possíveis grupos de comportamento ou estilos de negociação:

<b>AÇÃO</b>	<b>EMOÇÃO</b>	<b>ESTILO</b>
Muita	Muita	<b><i>Catalisador</i></b>
Pouca	Muita	<b><i>Apoiador</i></b>
Muita	Pouca	<b><i>Controlador</i></b>
Pouca	Pouca	<b><i>Analítico</i></b>

Segundo o quadro acima, ainda podemos afirmar que uma pessoa não se enquadra unicamente em um grupo, mas sim, se observa uma predominância de comportamento numa certa negociação.

IZAGUIRRES (2003), descrevendo os quatro tipos básicos de negociador nos mostra estas características, as quais tomaremos algumas delas como exemplos:

APOIADOR: Amável, compreensivo, bom ouvinte e prestativo. Não aproveita bem o tempo e tem medo do conflito. Não se manifesta quando está sob tensão.

**CATALISADOR:** Criativo, empreendedor e persuasivo. Busca o apoio usando habilidades sociais. Pode ser impulsivo, inconstante e exclusivista e quando está sob pressão pode explodir.

**ANALÍTICO:** É sério e organizado, bem como controlado. Se especializa e procura conhecer as coisas. Mostra-se indeciso, teimoso e perfeccionista e sob tensão cala-se e retira-se.

**CONTROLADOR:** É decidido e eficiente, rápido e objetivo, assumindo também riscos. Valoriza resultados e metas e é impaciente, imprevisível e mandão. Sob tensão, ameaça os outros e torna-se tirânico.

As pessoas, então, deveriam se conhecer mais detalhadamente nos aspectos da negociação, pois num certo momento, precisaremos saber qual dos estilos está atuando mais intensamente. Em realidade, não existe uma pessoa com um único estilo, mas como falamos, podemos estar agindo com maior influência de um ou outro. O sucesso de uma negociação prevê que nos conheçamos e que respeitemos nosso estilo, porém, também é de suma importância examinarmos a outra parte para sabermos qual estilo é mais predominante.

#### Método para traçar os estilos de negociação

Existem vários testes ou métodos para avaliar e identificar os estilos de negociação, conforme os autores abordam este assunto. O teste pode ser feito em si mesmo, e também pode ser preenchido com o que você sabe da outra parte (outro negociador) e conseguir traçar seu estilo. Tomaremos o método proposto por IZAGUIRRES (2003), a seguir descrito:

Inicialmente, devem ser preenchidas as opções da coluna esquerda ou direita (com um "X") e após contando os pontos obtidos, marcar no gráfico adiante:

<b>DOMINANTE</b>		<b>CONDESCENDENTE</b>	
Toma a iniciativa		Ou espera ser solicitado	
Fala muito		Ou é quieto	
Comunica-se com rapidez		Ou comunica-se com ponderação	
É desafiador		Ou é encorajador	
É direto		Ou é sutil	
Faz afirmações		Ou faz perguntas	
Aparenta entusiasmo		Ou aparenta calma	
É ativo		Ou é reativo	
Toma decisões rápidas		Ou toma decisões analisadas	
Possui sentido de urgência		Ou possui sentido de paciência	
<b>SOMA A</b>			

INFORMAL		FORMAL	
É espontâneo		Ou á autocontrolado	
É impulsivo		Ou autodisciplinado	
Expressa sentimentos		Ou oculta sentimentos	
É brincalhão		Ou é retraído	
Parece acessível		Ou parece inacessível	
Busca relacionamento		Ou busca resultados	
É caloroso		Ou é indiferente	
É orientado para o macro		Ou é orientado para o micro	
É improvisador		Ou é organizado	
Aproxima-se		Ou mantém distância	
<b>SOMA B</b>			

No gráfico (matriz de avaliação) a seguir, devem ser marcados os totais obtidos (soma A no eixo horizontal e soma B no eixo vertical).



Figura 5: Matriz de avaliação para determinar estilos de negociador  
 Fonte: IZAGUIRRES, Baltazar. COMUNICAÇÃO AVANÇADA: A ARTE DE NEGOCIAR. Porto Alegre. SEBRAE/RS, 2003.

Com este tipo de teste, você poderá identificar o seu estilo de negociador e também o de outras pessoas, auxiliando-o no seu processo de negociação.

## 6.5 Técnicas de resolução de problemas

Inevitavelmente as pessoas em uma organização se envolvem com problemas os mais diversos, de maior ou menor grau, complexidade e facilidade de resolução. De qualquer forma, sempre é desejável que se tenha estratégias adequadas para resolver estes problemas. Ainda que a abordagem principal desta apostila seja conflitos e negociação, entendemos pertinente destacar a seguir a técnica de resolução de problemas, que ocorrem na gestão de projetos. Os autores acima referidos - GIDO & CLEMENTS (2007) - sugerem uma abordagem em nove etapas para a resolução de problemas:

1ª etapa: Desenvolva uma declaração do problema.

É importante que seja feita uma delimitação do problema, ou seja, deve ser feita uma declaração do problema, em que fique claro e objetivo o que se está tratando. Desta forma os membros da equipe poderão concordar sobre a natureza e profundidade do problema.

2ª etapa: Identifique possíveis causas para o problema.

Isto necessita uma análise aprofundada das causas (motivos) e normalmente a técnica recomendada é o *brainstorming*.

3ª etapa: Reúna dados e verifique as causas mais prováveis.

Nesta etapa será feito um aprofundamento para a determinação com mais precisão das causas. Para tanto, técnicas como análises, entrevistas e observações de dados devem ser feitas para se elucidar ainda mais o problema.

4ª etapa: Identifique possíveis soluções.

É uma etapa crítica do processo, pois nesta etapa o avanço ou retrocesso do problema poderá ocorrer. Também aqui, o *brainstorming* pode ser usado para indicar qual solução é a mais adequada, seja do ponto de vista técnico, financeiro, etc.

5ª etapa: Avalie as soluções alternativas.

É uma continuação da etapa anterior. Aqui se avalia mais aprofundadamente sob os aspectos técnicos, financeiros, etc., mas outros critérios devem ser elencados, como por exemplo tempo, qualidade, riscos, entre outros. Após a determinação dos critérios, se passa para a próxima etapa.

6ª etapa: Determine a melhor solução.

Baseado nas análises anteriores, será possível escolher a ou as melhores alternativas.

7ª etapa: Revise o plano de projeto.

Se algum problema estava ocorrendo durante um projeto, o plano de projeto deverá ser revisado. Por exemplo, tempos e custos podem ser necessários ter alterações.

8ª etapa: Implemente a solução.

Nesta etapa, efetivamente as pessoas irão implementar as ações que corrigirão os problemas identificados inicialmente.

9ª etapa: Determine se o problema foi resolvido.

Nesta etapa, a equipe volta à declaração do problema (etapa 1), para verificar se o problema de fato foi eliminado. Para tanto, poderá ser necessária a medição de dados para confrontar com os desejados.

Para finalizar este item Aspectos sobre Conflitos e Negociação, sugere-se a leitura complementar de artigos e literatura disponíveis sobre negociação, bem como o acesso a vários vídeos, a exemplo dos citados a seguir:

✓ **PRÁTICA E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO - PARTE 1/4**

<http://www.youtube.com/watch?v=fiqdVlvHI4>

✓ **APRENDA A NEGOCIAR EM 7 PASSOS - PARTE 1/4**

<http://www.youtube.com/watch?v=9aQBsqS1pNE>

## **BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO**

### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA - PROJETO INTEGRADOR III (conforme Plano de Ensino)**

BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. MSPROJECT 2010 - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS. Érica, 2010.

OLIVEIRA, Guilherme Bueno de. MS PROJECT & GESTÃO DE PROJETOS. Makron Books, 2005.

CARVALHAL, Eugenio do; ANDRADE, Gersem Martins de; ANDRÉ NETO, Antônio. NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS - 2ª Ed. - Série Gerenciamento de Projetos. FGV, 2009.

### **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR - PROJETO INTEGRADOR III (conforme Plano de Ensino)**

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA PRÁTICA - CASOS BRASILEIROS. Atlas, 2006.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA PRÁTICA - CASOS BRASILEIROS. Vol. 2. Atlas, 2006.

PINTO, Américo; CAVALIERI, Adriane; DINSMORE, Paul Campbell. PROJETOS BRASILEIROS - CASOS REAIS DE GERENCIAMENTO. Brasport, 2007.  
ALMEIDA, Ana Paula de; MARTINELLI, Dante P. NEGOCIAÇÃO E SOLUÇÃO DE CONFLITOS. Atlas, 1998.  
LIMA, Jean Carlos. NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS. LTR, 2009.

### OUTRAS INFORMAÇÕES

IZAGUIRRES, Baltazar. COMUNICAÇÃO AVANÇADA: A ARTE DE NEGOCIAR. Porto Alegre. SEBRAE/RS, 2003.  
CHIAVENATTO, Idalberto. INTRODUÇÃO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO – Compacta. 3ª edição, Campos, 2004.  
CÔRTE REAL, Mauro. MARKETING DE TECNOLOGIA. Porto Alegre: Sebrae-RS, 1999. SEBRAE Nacional; SEBRAE/MG. TÉCNICAS PARA NEGOCIAÇÕES: COMO CONDUZIR NEGOCIAÇÕES EFICAZES – MANUAL DO PARTICIPANTE. Belo Horizonte: SEBRAE/MG; Brasília: SEBRAE Nacional, 2003.  
WIKIPEDIA. CONFLITO. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Conflito>>. Acesso em 30/06/2011.  
WIKIPEDIA. LIDERANÇA. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Liderança>>. Acesso em 30/06/2011.  
WIKIPEDIA. NEGOCIAÇÃO. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Negocia%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 30/06/2011.

### SITES RECOMENDADOS

Project Management Institute:  
<http://www.pmi.org>  
<http://www.pmir.org.br>  
Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos:  
<http://www.abgp.org.br>  
Associação Brasileira de Gestores e Coordenadores de Projetos:  
<http://agesc-brasil.org/>  
CNPq  
<http://www.cnpq.br>  
FAPERGS  
<http://www.fapergs.rs.gov.br>  
FINEP  
<http://www.finep.gov.br>  
SEBRAE  
<http://www.sebrae.com.br>  
Revista Inovação em Pauta (FINEP)  
[http://www.finep.gov.br/imprensa/revista/revista\\_ini.asp](http://www.finep.gov.br/imprensa/revista/revista_ini.asp)