

ARMANDO TERRIBILI FILHO, PMP  
MARCELO CARVALHO MARTINS, PMP

# NEGOCIAÇÃO EM PROJETOS

Como obter melhores acordos  
no Gerenciamento de Projetos



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2024

# Sumário

Nota sobre os autores .....	11
Prefácio .....	13
Agradecimentos.....	17
Como usar este livro .....	23
Notas de rodapé .....	24
Nomenclatura .....	24
Aspecto visual.....	24
Introdução.....	27
<b>1. Fundamentos de Negociação .....</b>	<b>31</b>
1.1 Conceito e história .....	34
1.2 A arte de negociar .....	35
1.3 Ética nas negociações.....	38
1.4 Negociar: habilidade nata ou desenvolvida? .....	41
1.5 Presencial ou a distância?.....	42
<b>2. Estratégias para Negociação.....</b>	<b>45</b>
2.1 O que eu sei e o que eles sabem? .....	46
2.2 Foco no relacionamento ou nos resultados? .....	49
2.3 Dimensões da negociação.....	55
2.3.1 A realidade dos negociadores.....	55
2.3.2 A habilidade de relacionamento.....	56

2.3.3	Conhecimento das técnicas de negociação.....	57
2.3.4	Conhecimento do assunto ou negócio.....	58
2.3.5	Mapa de influência.....	58
2.4	Regras para uma negociação efetiva .....	59
2.4.1	Presumir a competência do outro.....	59
2.4.2	Preparar, preparar e preparar.....	60
2.4.3	Negociar sem a pressão do relógio .....	60
2.4.4	Eliminar os ruídos e focar nos interesses .....	61
2.4.5	Construir o consenso .....	62
2.5	Fatores envolvidos na negociação.....	63
2.5.1	Entendimento do objetivo .....	63
2.5.2	Informação .....	64
2.5.3	Influência.....	66
2.5.4	Tempo .....	67
2.5.5	Táticas e contratáticas .....	68
2.6	Compromisso e coerência.....	73
2.7	Princípio do contraste.....	76
<b>3.</b>	<b>Os Elementos para a Negociação .....</b>	<b>79</b>
3.1	Comunicação.....	79
3.2	Compromisso .....	85
3.3	Compreensão, empatia e confiança .....	90
3.4	Equilíbrio, razão <i>versus</i> emoção.....	94
3.5	Persuasão .....	98
3.6	Estereótipos .....	101
3.7	Liderança, grupo e poder .....	104
3.8	Aceitação e aspectos culturais.....	107
<b>4.</b>	<b>Etapas da Negociação .....</b>	<b>111</b>
4.1	Antes.....	112
4.1.1	Definição da estratégia.....	112
4.1.2	Planejamento e preparação.....	113
4.1.3	Escolha das táticas e papéis .....	116
4.2	Durante .....	119
4.2.1	Abertura e apresentação.....	119
4.2.2	Exploração .....	122
4.2.3	Tentativa do acordo.....	124
4.2.4	Fechamento .....	127
4.3	Depois.....	129
4.3.1	Avaliação .....	129

<b>5. Negociação em Projetos .....</b>	<b>131</b>
5.1 O que se negocia em projetos? E com quem? .....	132
5.2 Patrocinador ( <i>sponsor</i> ) .....	136
5.3 Cliente externo.....	140
5.4 Cliente interno.....	143
5.5 Fornecedor .....	146
5.5.1 Combinação Técnica/Preço.....	147
5.5.2 O que negociar com fornecedores?.....	150
5.6 Parceiros .....	153
5.7 Equipe do projeto.....	157
5.8 Áreas internas da organização: Jurídico, Compras e Financeiro .....	161
5.8.1 Projetos para clientes.....	161
5.8.2 Projetos internos.....	163
<b>Apêndice Situações Atípicas .....</b>	<b>165</b>
A1. Negociação crítica .....	165
A2. Negociação áspera .....	167
A3. Negociação com pessoas difíceis .....	170
<b>Referências.....</b>	<b>175</b>
<b>Índice Remissivo.....</b>	<b>181</b>

# Prefácio

Ao falar sobre negociação, vem imediatamente à cabeça a ideia de um perfil que, por ter afinidade nesta área, direciona sua carreira para o departamento comercial. Essa correlação é muito restrita e pode ser enganosa. Todos nós negociamos o tempo todo e desenvolver habilidade de negociação é importante não apenas para qualquer função corporativa como também na relação interpessoal.

Podemos notar que todas as funções vêm passando por um processo de ampliação de conhecimento. As corporações atualmente buscam excelência e lucratividade num mercado extremamente competitivo, onde não há espaço para os profissionais que restringem sua atuação a um mínimo necessário. Vivenciei esta questão fortemente gerenciando equipes comerciais. O perfil desse profissional comercial, principalmente quando falamos de venda de longo prazo, é complexo. Se voltarmos no tempo por algumas poucas décadas, poderemos verificar que a atividade comercial era predominantemente voltada às vendas instantâneas, com ciclo curto de venda, remetendo ao poder do relacionamento a chave do sucesso para a transação comercial. No entanto, esse conceito mudou radicalmente, sendo certo que o profissional comercial atual tem de desenvolver habilidades complexas, complementares e integradas, o que criou um problema para a área de recrutamento de recursos humanos, pois necessita buscar candidatos que sejam portadores de um significativo leque de conhecimentos. A dificuldade começa na graduação do profissional, que é variada, normalmente não servindo como parâmetro decisório no processo de qualificação.

Temos ainda vários mitos que envolvem a profissão comercial. Por mais que demande uma profunda formação, não se vê uma família que, olhando para o filho que inicia seu processo educativo, diga aos amigos: “Este será um excelente comercial!”. A família quer um engenheiro, médico, advogado, professor (hoje nem tanto, infelizmente). Ao contrário,

caso o infante não apresente um bom rendimento escolar, será orientado a desenvolver a sua carreira na área comercial. Esse cenário é um equívoco cultural que ainda persiste.

Como executivo desta área, passei significativa parte da minha carreira incentivando, enfatizando a necessidade e a busca incansável pelo conhecimento e a expansão da atenção do profissional para o entendimento de projetos, entregas, negociação de contratos, planejamento de contas, planejamento de oportunidades, previsão de vendas, dentre outros aspectos que envolvem uma oportunidade de negócio. Talvez o maior esforço tenha sido acrescentar disciplina para o perfil do profissional comercial. Disciplina é uma característica que não é comumente encontrada no profissional da área comercial.

Ao ler este livro, percebi que este fenômeno, de se desenvolver em áreas correlatas, vem ocorrendo em diversas profissões e a similaridade com a atividade de Gerência de Projetos segue essa tendência.

O mercado atual já não comporta o profissional que restringe sua visão à estrita execução do projeto, em obediência estática a um contrato. Habilidade de negociação, relacionamento interpessoal, iniciativa, liderança, conhecimento do contexto do negócio e entendimento do valor que está sendo entregue são fatores fundamentais para resultados excepcionais. São elementos-chave que propiciam ampliação e criação de um relacionamento de longo prazo.

Quanto à habilidade de negociação, usualmente utilizamos nossos instintos de forma não estruturada e, sem perceber, fazemos uso apenas do que aprendemos com nossa experiência pessoal. Também é comum acreditar que o processo de negociação sempre está ligado a valores diretos. Falácia! As negociações mais complexas dizem respeito aos mais diversos aspectos. No caso de um contrato de prestação de serviço, por exemplo, negociamos praticamente todo o escopo. Desde o objeto do projeto (que pode sofrer variações sutis, mas relevantes), passando por diversos tipos de itens que impactam toda a atividade, como prazo, alocação de pessoal (quantidade e perfis), cadência de acompanhamento, penalidades e multas, critérios de aceite e outros fatores que inclusive impactam preços e qualidade, sendo determinante para celebrar um caso de sucesso ou amargar um fracasso.

A iniciativa de orientar o Gerente de Projeto, municiando sua atividade com técnicas de negociação é excelente, adequada e vem num

momento oportuno. Este livro vem preencher um *gap* importante para o profissional que gerencia projetos. Imaginar que esta atividade não requer negociação é um equívoco semelhante a afirmar que o perfil comercial não precisa ter sólido embasamento técnico.

Costumo dizer que em geral caímos na armadilha de acreditar que temos controle sobre o processo de negociação. Na minha experiência, noto que raramente temos o conhecimento real da situação, não pesquisamos o suficiente sobre a situação da empresa ou sobre o entendimento da real proposta de valor que ofertamos, bem como talvez não temos conhecimento suficiente sobre o perfil, valores e situação dos envolvidos no processo. O fato de subdimensionar o conhecimento acontece a todo momento. Quantas vezes acreditamos ter uma visão clara, e com o tempo notamos que estávamos com um viés restrito e deixamos de olhar e perceber todo um contexto que nem sequer notamos. Caso sirva de consolo, a própria evolução da ciência na história da humanidade mostra que as mais brilhantes mentes caíram nesse erro. Vamos aprender e humildemente reconhecer que nosso conhecimento, em geral, é limitado e precisamos ficar atentos para nos questionarmos frequentemente sobre nosso entendimento de uma situação.

Neste livro, o leitor encontrará um guia para uma boa preparação. Unir a experiência a um processo estruturado de preparação para negociação aumenta exponencialmente a chance de sucesso. A leitura fica bem agradável e didática pelos inúmeros exemplos reais e práticos que os autores inseriram, ilustrando e levando o leitor a reflexões sobre seus próprios processos então vivenciados. Pela forma como foi estruturado, após sua leitura, este livro não vai para a estante, ele pode servir como um manual, um guia a ser utilizado acessando-se diretamente o tema desejado.

Aproveitem!

### **Rui Martins Rosado**

Após 18 anos de experiência em Engenharia de Software orientou sua carreira para Administração Empresarial e posteriormente dedicou sua especialização para venda de serviços complexos. Nos últimos 16 anos vem ocupando cargos de liderança comercial em empresas multinacionais.

Sócio fundador da start up IdCel – Solução para monitorar visitas com segurança e previsibilidade.

AMOSTRA

**Jamais negociemos por medo,  
mas nunca temamos negociar.**

JOHN F. KENNEDY,  
presidente dos Estados Unidos, 1961-1963



# Introdução

Na área de Gerenciamento de Projetos, assim como no mundo dos negócios, a habilidade de negociar é considerada uma das competências mais importantes e que deve estar presente no perfil profissional dos profissionais que atuam na área. Saber negociar bem pode ser um fator determinante para que o projeto obtenha sucesso, ou seja, entregue de acordo com seus requisitos de qualidade, com mínimo desvio do orçamento, no prazo estabelecido e que atenda às expectativas das partes interessadas.

Como instrumento gerencial, a negociação se perfaz como uma disciplina essencial e um dos pilares para o crescimento empresarial e o empreendedorismo. O Project Management Institute (PMI®), ao conceituar projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, leva à conclusão que se deva haver uma qualificação de perfil profissional do gerente de projetos como uma pessoa empreendedora e, intrinsecamente, com habilidades de negociação. Essas habilidades podem fazer parte do talento nato do profissional ou serem adquiridas/desenvolvidas ao longo da carreira por meio de estudos e treinamentos direcionados à estruturação dessa importante competência do gerente de projetos.

Este livro aborda de modo prático técnicas já consolidadas, baseadas em estudos que auxiliam na obtenção de melhores acordos. Por meio de casos reais que vivenciamos, o tema é tratado considerando o contexto e a rotina do Gerenciamento de Projetos, prática presente atualmente nas organizações.

No primeiro capítulo do livro, abordamos os conceitos e aspectos fundamentais dos estudos sobre negociação e seu histórico, desmistificação do tema, passando por aspectos comportamentais éticos que estão relacionados e questões sobre o desenvolvimento do aprendizado e das habilidades.

Apresentamos no segundo capítulo as possíveis estratégias de negociação que podem ser empregadas, servindo como base de sustentação para qualquer contexto, tanto pessoal como profissional. Ainda são tratados temas relacionados ao comportamento pessoal diante de uma situação de negócios, observando-se o equilíbrio entre os resultados e os impactos no relacionamento entre as partes. Também são abordadas as dimensões da negociação, os diversos influenciadores e os aspectos relevantes que precisam ser considerados para que se obtenha um bom acordo.

No terceiro capítulo, tratamos de diferentes elementos de natureza comportamental dos negociadores que precisam ser entendidos e considerados. A comunicação, como sendo uma peça-chave e determinante nas relações pessoais. Questões relacionadas à capacidade de ouvir, interpretar e ter empatia, são abordadas com exemplos práticos e situações do cotidiano. A questão da fidelização aos acordos estabelecidos a partir de um compromisso também é tratada neste capítulo.

Por meio do quarto capítulo, sugerimos um roteiro básico com algumas etapas que podem ser seguidas e que vão desde a definição da estratégia, passam pelo planejamento, preparação e apresentação das propostas até o fechamento e avaliação dos resultados. É certo que o emprego das etapas precisa ter como base: o cenário, o tempo disponível e a estratégia de negociação, sendo que estes são aspectos tratados no segundo capítulo, portanto a leitura atenta desses assuntos será de suma importância para a obtenção de melhores resultados.

Embora em todo o livro sejam apresentados exemplos e casos práticos de negociação no contexto do Gerenciamento de Projetos, é no quinto capítulo que são abordadas situações de negociação com os diversos atores possíveis e com os quais o gerente de projetos possa se deparar em rodadas de negociação, ou seja, os *stakeholders* (partes interessadas), patrocinador, clientes (interno e externo), fornecedores, parceiros, equipe do projeto e áreas internas como Jurídico, Compras e Financeiro, são algumas das partes que compõem o rol de possibilidades.

No Apêndice, apresentamos algumas situações atípicas nas negociações e ao final do livro há as fontes de consulta e também a apresentação de um índice remissivo para facilitar o acesso aos principais temas abordados.

Sabemos que negociar é inerente à vida de todos nós na atualidade, porém, saber negociar para obter resultados favoráveis requer dois níveis de preparação. Primeiro, a preparação do profissional no desenvolvimento/aprimoramento de sua competência (*soft skill*) – atividade esta que é contínua ao longo da vida. O segundo nível de preparação é para cada situação que envolve uma negociação, englobando sobretudo, o planejamento, a busca prévia de informações e a definição da estratégia.

Acreditamos que nem sempre você fará uma ótima negociação, mas preparando-se continuamente e refletindo sobre seus erros/acertos (lições aprendidas), certamente você se tornará uma pessoa mais experiente, sábia e bem preparada para obter sucesso em suas negociações profissionais e pessoais.

Conduzir negociações no dia a dia não é uma questão de escolha, mas de necessidade (CARLOTTO, 2015).

Boa leitura!

ARMANDO E MARCELO

# Fundamentos de Negociação

Negociar é uma prática constante na vida de todos, algo onipresente, independentemente de vontade ou intenção. Desde a infância e adolescência realizam-se negociações para obter acordos, tratar conflitos, melhorar relacionamentos, obter melhores resultados, etc. Vários exemplos de situações de negociação estão presentes no cotidiano: uma adolescente negocia com seus pais a ida para uma balada em um final de semana, buscando um acordo sobre horários de saída e retorno, aonde vai, como irá e demais condições para liberação; um namorado negocia com sua namorada onde irão passar suas próximas férias, se será em Bariloche ou em Fortaleza; um colaborador da empresa negocia com seu superior imediato o prazo para entrega de uma determinada tarefa; um comprador negocia com um vendedor de automóvel o melhor preço e condições para efetivar a compra; um candidato a uma vaga de trabalho negocia seu salário com seu possível empregador; um país negocia um acordo de paz com outro após anos de conflitos. Enfim, o dia a dia apresenta diversas situações nas quais se utiliza as habilidades de negociação, mesmo que de maneira natural, inconsciente e automática.

Para muitos, a negociação parece ser uma prática reservada para executivos, empreendedores e políticos. Acreditam, equivocadamente, que ser um bom negociador está associado à capacidade de ludibriar os outros com o objetivo de conseguir o que se quer, mesmo que as outras partes sejam prejudicadas. Existem muitas definições para descrever o que é negociação, contudo, há uma convergência para defini-la como sendo um processo que envolve duas ou mais partes interessadas com o propósito de produzir acordos sensatos que sejam adequados e aceitáveis pelas partes.

Assim, pode-se entender que a negociação está associada à capacidade de intervir assertivamente, argumentar, persuadir e contribuir para que se consiga o melhor acordo, sem que haja um “vencedor”, pois o resultado precisa ser, preferencialmente, vantajoso e satisfatório para todas as partes, procurando melhorar ou, pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes. Portanto, a negociação não deve ser encarada como uma disputa, uma “queda de braço”, mas como uma tentativa de se chegar a um acordo, onde partes que têm interesses comuns e convergentes ganhem ou deixem de perder algo. Então, antes de tudo, é necessário desprender-se de alguns preconceitos onde negociar envolve trapacear, ser duro e inflexível, pressionar, não desenvolver intimidade com a outra parte, ser ríspido, entre outros paradigmas acerca do tema. Entende-se que as habilidades-chave para um bom negociador estão na persuasão e na capacidade de se colocar no lugar do outro (empatia), assuntos que serão abordados neste livro.

Como a negociação não significa disputa, discussão ou contestação, as partes envolvidas não podem ser consideradas como adversárias, oponentes ou concorrentes. Neste livro, será adotado o termo “partes interessadas”, pertinente ao foco de estudo em Gerenciamento de Projetos. Existem algumas situações em que não há negociação: quando a outra parte concorda imediatamente com aquilo que foi proposto; quando uma questão pode ser resolvida unilateralmente; quando a outra parte se recusa a conversar; quando não há interesses em comum ou, por fim, quando há combinação de algumas destas situações.

No âmbito do Gerenciamento de Projetos as situações que exigem habilidades de negociação são muito comuns, desde os entendimentos para definição dos objetivos do projeto, passando por questões de escopo, requisitos de qualidade, prazo de conclusão, mobilização de recursos, custos envolvidos, chegando a questões menores como a definição da melhor data para realizar uma determinada reunião de progresso do projeto.

Dentre as habilidades necessárias aos profissionais de Gerenciamento de Projetos, a capacidade de negociação é uma das mais importantes. Por tratar-se de uma característica pessoal do comportamento individual do gerente de projetos, além de seu conhecimento técnico e desempenho, explorar e desenvolver a capacidade de negociação é parte fundamental de sua formação. Somente no Guia PMBOK® (PMI®, 2013),

a palavra “negociação” e o verbo “negociar” aparecem mais de trinta vezes. A negociação é listada como sendo uma das 11 habilidades interpessoais mais importantes de um gerente de projetos, pois segundo o Guia PMBOK®, quando as negociações são bem conduzidas, aumenta-se a probabilidade de sucesso do projeto. No Project Management Competence Development Framework (PMI®, 2007a), publicação do Project Management Institute (PMI®), o assunto negociação não é tratado diretamente, mas como um assunto ligado à capacidade de influência do gerente de projetos, relacionada a uma dimensão de liderança, portanto ainda pouco explorada.

O tema negociação também é apresentado pelo International Project Management Association (IPMA) no Referencial Brasileiro de Competências do IPMA Brasil (IPMA BRASIL, 2012), como sendo um dos 15 elementos das competências comportamentais.<sup>1</sup> Mesmo assim, o IPMA conceitua o tema no contexto de projetos, definindo alguns passos do processo, as competências-chave para cada nível de certificação vinculada e lista alguns tópicos que precisam ser explorados pelo profissional, como: linguagem corporal, comunicação, liderança, técnicas de negociação, resolução de problemas e gerenciamento de consenso.

Dessa maneira, “saber negociar bem” pode ser o diferencial de um gerente de projetos, profissional que tem como responsabilidade defender os interesses do projeto e participar das decisões que o afetam, sendo fator determinante para o sucesso ao buscar acordos mais vantajosos.

---

1 **Competências Comportamentais.** No Referencial Brasileiro de Competências do IPMA Brasil (IPMA BRASIL, 2012) consta que o sucesso do gerente de projetos depende em grande parte de sua competência em Gerenciamento de Projetos. Para tanto, o IPMA organizou estas competências em três áreas: técnica (20 elementos), comportamental (15 elementos) e contextual (11 elementos). Os elementos das competências comportamentais são: liderança, comprometimento e motivação, autocontrole, assertividade, descontração, abertura, criatividade, orientação para resultados, eficiência, aconselhamento, negociação, conflito e crises, confiabilidade, valores e ética.

## 1.1 Conceito e história

Quando se fala de negociação há certa mistificação acerca do termo e um entendimento equivocado do que realmente se trata. Há pessoas que se designam como exímias negociadoras, mas o que na verdade fazem é realizar uma disputa pelo menor ou maior preço. Na realidade, negociar não é o mesmo que se obter uma série de concessões e vantagens.

Negociação é um processo de discussão acerca de uma questão para se chegar a um acordo.

A negociação é um processo interativo, com a participação de duas (ou mais) partes no qual o resultado (acordo) requer que haja consentimento mútuo das condições pelas partes. Por consequência, quaisquer das partes têm a liberdade de aceitar ou rejeitar o que está sendo proposto de forma arbitrária em consonância com seus objetivos e entendimentos. Dessa maneira, a negociação precisa ser encarada como uma interação social de ordem pessoal ou profissional, e que, de modo específico, é determinante para o sucesso na carreira de um gerente de projetos.

Olhando para a história, a negociação existe desde que a humanidade começou a se desenvolver, durante a Pré-História com os primeiros humanos dotados da capacidade de interagir socialmente. Desde que as relações sociais existem, os homens realizam trocas, fazem escambo (troca entre itens de valores equivalentes), fazem concessões, compram, vendem, barganham e realizam todo o tipo de transação em que há interesses. O ato de negociar está relacionado com o suprimento das necessidades humanas de subsistência, segurança, relacionamento, estima e realização pessoal, que são bem representadas pela Hierarquia das Necessidades de Maslow. Embora muitos não gostem de negociar, acabam fazendo isso sem perceber e de forma natural, mesmo que na maioria das vezes saiam perdendo por abster-se de se manifestar ou por desconhecer o modo como devem se comportar. A negociação é onipresente. Em tese, só não negociou quem ainda não nasceu.