

Universidade Presbiteriana Mackenzie

HENRIQUE CALHEIRO DA PAIXÃO

**O CONHECIMENTO DO NÃO VERBAL DO Oponente NA NEGOCIAÇÃO:
UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA OS GERENTES DE PROJETO**

São Paulo

2012

HENRIQUE CALHEIRO DA PAIXÃO

O CONHECIMENTO DO NÃO VERBAL DO Oponente NA NEGOCIAÇÃO:
UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA OS GERENTES DE PROJETOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu da Escola de Engenharia da universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisitos para a obtenção do Título de Especialista em Tecnologia Educacional.

São Paulo

2012

“Antes cresci na graça e conhecimento de nosso Senhor e Salvador, Jesus Cristo. A ele seja dada a glória, assim agora, como no dia da eternidade. Amém.”

2^o Pedro, 3;18

RESUMO

O Conhecimento do Não-Verbal na negociação é uma poderosa arma, para os Gestores de Projetos. A todo instante, estes são obrigados e entram nas mais variadas formas e tipos de negociação. Seja na busca por recursos, um cronograma apertado, ou ainda uma súbita mudança no Escopo do Projeto. Sendo assim, saber como reagir, poder prever o comportamento do oponente, saber como e de que forma negociar, torna-se uma poderosa arma nesta atividade em que grande parte do tempo é preciso negociar de uma maneira efetiva, com uma comunicação simples, clara e objetiva. O presente estudo foi realizado através de pesquisa teórica, realizada nas áreas de: Negociação, Comunicação, Vantagem Competitiva, a Linguagem Não Verbal e Gerenciamento de Projetos.

Palavras-chave: Negociação, Comunicação, Não – Verbal, Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

Knowledge on Non Verbal negotiation is a powerful weapon for Project Managers. At any moment, they are bound to take part in various forms of negotiation; whether it happens in the form of a search for resources, a tight schedule, or a sudden change in the project scope. Thus, knowing how to react, being able to predict your opponet's behavior and knowing how to negotiate become powerful weapons in this activity in which most of the time you need to negotiate in an effective way, with simple, clear and objective communication. This study was conducted through theoretical research, taking into consideration the fields of Negotiation, Communication, Competitive Advantage, Non Verbal Language and Project Management.

Keywords: Negotiation, Communication, Non - Verbal, Project Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. NEGOCIAÇÃO	8
1.1 Conceito	8
1.2 Estilos de negociação.....	9
1.3 O processo de negociação.....	12
1.3.1 Planejamento	12
1.3.2 Execução	13
1.3.3 Controle	15
1.4 Conflitos na negociação	16
2 COMUNICAÇÃO	18
2.1 Conceito	20
2.2 O poder da comunicação	21
2.2.1 Importância de uma boa comunicação	23
2.3 Barreiras na Comunicação	24
3 VANTAGEM COMPETITIVA	27
3.1 Conceito.....	27
3.2 Liderança	28
3.3 Diferenciação	29
4 LINGUAGEM NÃO VERBAL	31
4.1 Conceito.....	33
4.2 Histórico	33
4.3 Adequando-se as situações	34
4.4 Enxergando além das palavras	35
4.4.1 Os indicadores	36
4.4.2 Postura	39
4.5 Kit de sobrevivência	40
5 GESTÃO DE PROJETOS	45
5.1 Rumos do Gerenciamento de Projetos	45
CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49

INTRODUÇÃO

Para TZU (2007, p. 80)

Quando avançar para a batalha, seja veloz como o vento, imprevisível como o trovão. Em ocasiões que deva permanecer calmo, seja como a floresta. Ao invadir e saquear aja rápido como o fogo; na imobilidade, seja como a montanha. Quando necessário esconda suas intenções, seja obscuro como as trevas. Evite movimentar-se inutilmente e somente ataque quando tiver certeza de vantagem.

Em nossas vidas, em diversos momentos somos obrigados a nos “confrontarmos” com diversas pessoas, nos mais variados momentos, nas mais variadas situações, e muitas vezes por não sabermos como nos comportar e contornar uma situação, não alcançamos nossos objetivos.

Todavia o ser humano ao se comunicar através de suas atitudes evidencia em seu comportamento, (ainda que mesmo sem pronunciar palavras) traços de seu estado físico e psicológico. Sendo assim, porque não aprender a observar estes sinais, e usá-los a nosso favor? Saber como se comportar e agir no momento certo, pode ser decisivo em nossas vidas.

A partir destas considerações, visa-se demonstrar através de pesquisa teórica que os conhecimentos adquiridos nos campos de negociação, comunicação em sincronia com a linguagem não verbal, pode se converter em vantagem competitiva aos gerentes de projetos, visto que grande parte do seu trabalho se dá no relacionamento com pessoas. “Os gerentes de projetos gastam a maior parte de seu tempo se comunicando com os membros de sua equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas a organização.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009, p.204)

Foram dedicados a este trabalho capítulos introdutivos relacionados à Negociação, Comunicação e Vantagem Competitiva, como forma de demonstrar o elo entre as áreas no referido tema, e por final, a utilização da Linguagem não verbal como ferramenta nas referidas áreas.

Para a realização deste trabalho, torna-se fundamental possuir o conhecimento de algumas técnicas em negociação, comunicação e o conhecimento do que realmente irá proporcionar o surgimento da vantagem competitiva, sendo estas apoiadas em fundamentações teóricas de nomes como Richard Shell (2001), Willian Ury (2000), Michael Porter (1992), Sun Tzu (2007), Adrian Furnham e Evgeniya, Petrova Rita Mulcahy (2009) e PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2009) e demais artigos.

A fim de abordar as ferramentas necessárias para que a vantagem competitiva surja, este trabalho organizou-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma abordagem resumida à referente a negociação, descrevendo como a mesma ocorre e seus estilos. No segundo capítulo, é descrito como a comunicação é fundamental para que o processo de negociação flua com clareza e facilidade, descrevendo sua seu poder e importância. No terceiro capítulo, o leitor é conduzido a uma abordagem sobre vantagem competitiva, onde é esclarecido de fato o que é e o que irá proporcionar a mesma. No quarto capítulo é tratado o assunto referente ao não verbal, onde são apresentados conceitos, históricos, a importância da observação e algumas situações que quando analisadas de maneira correta, somadas às informações dos capítulos anteriores são úteis aos gerentes de projetos. No quinto capítulo é descrito o cenário da Gestão de Projetos, as necessidades e os rumos que esta atividade está tomando no decorrer dos dias atuais.

1 NEGOCIAÇÃO

1.1 Conceito

A negociação é uma atividade que acompanha o homem desde as suas primeiras escolhas e desejos na infância e que, certamente, o acompanhará pelo restante de seus dias no mundo, atividade esta que nos acompanha ao longo de nossos dias em praticamente todas as áreas de nossas vidas. Uma negociação entre marido e mulher para decisão da compra de um novo automóvel; ou ainda um casal de namorados decidindo qual filme assistirem em um final de semana, o pai que tentar dar de comer a sua filha mais nova, são exemplos clássicos desta atividade. “Uma negociação é um processo de comunicação interativo que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós”. (SHELL, 2001 p.7)

Não poderíamos deixar de citar os casos do nosso cotidiano profissional, como aquela negociação com um difícil cliente, ou ainda a negociação com nossos chefes à respeito daquelas férias vencidas, ou do aumento de salário a muito prometido. São diversos os momentos em nossas vidas em que nos vemos diante de uma situação onde somos “obrigados” a resolver diversos “conflitos” com outras pessoas que nem sempre possuem os mesmos objetivos ou interesses alinhados aos nossos, que de certa forma acabam possuindo certo poder sobre nós. “[...] uma atividade humana facilmente identificável que ajuda as pessoas a atingir metas e solucionar problemas”. (SHELL, 2001 p.7)

Mas como resolver situações em que ocorrem opiniões divergentes ou incompatíveis? Através de uma negociação de forma pacífica e da forma mais amistosa possível, todavia; nem sempre isto é possível, e isto ocorre pelos mais inúmeros motivos: diferenças culturais, diferenças sociais, interesses obscuros, lucros e os mais variados motivos.

Para (FISHER e URY, 1985, p.18)

Um dado básico sobre a negociação, fácil de esquecer nas transações empresariais e internacionais, é que se esta lidando não com representantes abstratos do “outro lado”, mas sim com seres humanos. Eles têm emoções, valores profundamente enraizados e diferentes antecedentes e pontos de vista; e são imprevisíveis. Tal como você.

É notório que muitas das vezes alguns preferem o uso da força ou de outros meios para a resolução de conflitos, mas, tais meios costumam serem maneiras dispendiosas e desnecessárias. Logo, as técnicas de negociação tem auxiliado o homem ao longo de sua trajetória na Terra. “Em batalhas, quaisquer que sejam os resultados, o gosto será sempre amargo, mesmo para os vencedores. Portanto, a guerra deve ser a última solução e só deve ser travada quando não existir outra saída” (TZU, 2007, p. 126)

É importante ter ciência de que a necessidade de resolver conflitos de maneira pacífica é muito importante, pois resolvê-los de maneira bruta (através da força) muitas vezes acarretam consequências não somente entre os negociadores, mas também à um grupo de pessoas ligadas a necessidade em questão (nações, funcionários, famílias). E sendo assim, porque não resolver conflitos de uma maneira pacífica, utilizando a negociação? ““Vitoria de ambos” não significa que ambas as partes consigam tudo o que querem, mas que ambos terão mais vantagens do que provavelmente teriam se entrassem em guerra.” (URY, 2000, p. 92)

São diversas as situações, em que um negociador pode se encontrar, e desta forma, é necessário ter em mente que mesmo utilizando esta “via pacífica” para se conquistar um acordo, nem sempre esta pode ser uma forma fácil de conseguir algo, visto que nem todas as pessoas agem de uma maneira justa e imparcial, e possuem os mesmos interesses, sendo assim torna-se necessário antes de tudo, conhecer seus tipos e entender como funciona tal processo. “Deixar de lidar com os outros de maneira sensível, como seres humanos propensos a reações humanas, pode ser desastroso para a negociação.” (FISHER e URY, 1985, p.19)

1.2 Estilos de Negociação

Segundo SHELL (2001), existem dois tipos básicos de negociação, sendo eles os estilos colaborativos e os competitivos, onde estes segundo suas idéias são descritos a seguir:

- Negociadores Colaborativos - empenham esforços para que o acordo realmente aconteça, propondo ofertas justas e sendo cooperativo e generoso no processo de negociação, ou seja, estão dispostas a solucionar o problema.

Acreditam em geral que todos os demais negociadores também adotaram uma postura cooperativa.

- Negociadores Competitivos, são negociadores com um perfil mais “agressivo”; os mesmos se arriscam e exercem uma maneira dura de negociar. Assim como o colaborativo, o negociador de perfil competitivo também tende a acreditar que a outra parte também será de perfil competitivo, assim sendo, toda e qualquer ação cooperativa da outra parte pode vir a ser interpretada como uma tática na negociação.

Segundo SHEEL (2001), dada a quantidade de personalidades existentes, os psicólogos isolaram cinco tipos de personalidades encontradas nos negociadores descritos a seguir:

- Competidores – são as pessoas que gostam de ganhar e para tal estão dispostas a correr riscos e possuem tendências controladoras e intimidadoras, sempre voltado à vitória, ao invés de um acordo mútuo pode utilizar-se de ameaças e ultimatoss.

- Solucionadores de problemas – pessoas que buscam a solução do problema central expondo de maneira franca seus interesses e objetivos, apresentando a melhor solução com várias opções, utilizando padrões justos para realizar a divisão.

- Transigentes – pessoas justas e que estão interessadas em manter as relações com os outros negociadores, lutam por soluções que satisfaçam ambos os lados. Não é ganancioso, busca soluções justas e trabalha para que estas ocorram da forma mais rápida possível.

- Prestativos – são pessoas que não negociam, mas agem para solucionar problemas. Atem-se a solucionar conflitos interpessoais e solucionar os problemas dos outros, logo, os ganhos dependem da boa vontade da outra parte.

- Os que evitam conflito – o negociador cuja sua reação é desviar-se de situações em que aconteçam perdas de um lado e ganhadores do outro. Logo ele agirá de maneira em que coloque determinada situação em ordem de forma que não ocorram conflitos de nenhuma forma.

Desta forma, cabe ao negociador identificar-se em uma destas categorias com a finalidade de se preparar de uma maneira adequada, para que possa efetuar a abordagem correta ao entrar em uma negociação. Ao analisar o perfil do outro negociador, cria-se um plano do que esperar do mesmo. “Analise seu oponente e veja qual estilo ele usa à mesa. A partir daí, dê o seu melhor para atingir suas metas, de acordo com os problemas enfrentados e as pessoas do outro lado.” (SHELL, 2001, p.17)

Antes de ingressar em qualquer que seja a negociação, é necessário ter disposição para se preparar, verificando quais os pontos de sua personalidade devem ser aprimorados, os conhecimentos referentes ao assunto em pauta e as condições da outra parte. “Por isso se diz: Se você conhece o inimigo e a si mesmo, a vitória não estará em risco. Se você conhece o terreno e as condições naturais, a vitória poderá ser completa.” (TZU, 2007, p. 109).

Negociadores experientes podem vir a utilizar os pontos fracos da outra parte para criar vantagens, sendo assim, não somente os fatores psicológicos devem ser estudados, mas também é importante conhecer as suas reações físicas nas mais variadas situações, (como por exemplo, ficar vermelho em situações de extremo stress, ou ainda mãos suadas em situações de tensão), criando planos de como reagir nas mais variadas situações. “Você precisa saber o que esta acontecendo para poder fazer algo à respeito. Aprenda a identificar as táticas específicas que indicam fraude, as que se destinam a embaraçá-lo e as que fecham o outro lado numa dada posição.” (FISHER e URY, 1985, p.118)

É importante ter ciência de que em um processo de Negociação existe aquilo que chamamos de consequências justas e razoáveis. E ao traçar as metas, estas devem ser traçadas de forma elevada, porém reais, e sempre que possível, com mais de uma opção e com certo grau de flexibilidade de forma a facilitar as coisas para o outro lado. Caso estas não sejam alcançadas, entendemos que os resultados ficaram dentro do esperado, os ganhos foram mútuos e interesses em comum geram parcerias e facilitadores para futuras negociações. “Visto que seu sucesso numa negociação depende de o outro lado tomar a decisão que você quer, você deve fazer o possível para tornar fácil essa decisão. Em vez de dificultar as coisas

para o outro lado, é preciso confronta-lo com uma escolha tão indolor quanto possível.” (FISHER e URY, 1985, p.70)

1.3 O Processo de negociação

1.3.1 Planejamento

É fundamental para o Negociador uma boa preparação antes de um processo de negociação, independente da mesma ser Cooperativa ou Competitiva. Analisar a situação com cautela pode ser o fator determinante entre perder preciosas oportunidades que sanariam não somente suas necessidades, mas as necessidades de ambas as partes. “O bom estrategista, para vencer uma batalha, faz antes muitos cálculos no seu templo, pois sabe que eles são a chave que o conduzirá à vitória” (TZU, 2007, p. 28)

Inicialmente, antes do efetivo planejamento, é muito importante traçar quais são os seus objetivos na negociação. É importante ter em mente que estes objetivos devem ser claros, porém não devem ser rígidos, visto que, por mais que o objetivo não seja sempre alcançado, é possível que um acordo bom para ambas as partes possa vir a ser efetivado. “A negociação é uma rua de duas mãos. Em geral, você não consegue satisfazer seus interesses a menos que satisfaça também os interesses dele quanto os seus. Assim sendo é tão importante conhecer os interesses dele quanto os seus” (URY, 2003, p.27)

Conhecer quem são as pessoas envolvidas no processo e analisar a situação nas vistas da outra parte torna-se uma preciosa ferramenta, onde ao se colocar no lugar de seu “oponente”, entende-se as razões cujo tal solução “tornou-se um problema”, os pensamentos do mesmo à respeito da situação, e como este agiria se estivesse em seu lugar. Desta forma, surge a oportunidade de criar caminhos para que a solução desejada seja mais facilmente alcançada, mesmo que para isso concessões venham ser necessárias, sendo que tais concessões muitas das vezes são do tipo de baixo custo (que aos nossos olhos muitas vezes podem parecer coisas insignificantes). “O prêmio na Negociação não é fazer prevalecer a sua posição e sim, satisfazer seus interesses.” (URY, 2003, p.26).

E para um primeiro momento da negociação, é interessante criar uma lista com os assuntos que devem ser tratados já no início da negociação, informações relevantes do assunto em questão que criem todo um alicerce para sua proposta, alinhado a

sua suposição do que o outro lado pode vir a vislumbrar. “O sucesso da guerra esta em estudar cuidadosamente as intenções do inimigo.” (TZU, 2007, p. 120)

É muito importante entender os motivos que levariam a outra parte a dizer sim, e tão importante quanto isto, é entender os motivos que levariam a mesma a dizer não, e desta forma buscar soluções áreas de interesse para ambas as partes. É importante também verificar qual o tempo disponível da outra parte para a negociação, pois, através desta informação, todo o “plano” de negociação será trabalhado. “Compreender o problema da outra parte não é meramente uma atividade útil que irá ajuda-lo a solucionar seu problema. O pensamento do outro lado é o problema.” (FISHER e URY, 1985, p.21)

Muitas vezes o resultado negativo de uma negociação é negativo não somente para uma das partes, e sim para ambas as partes. É importante expor quais as consequências para outra parte do que pode vir acarretar uma resposta negativa, e como isso pode afetá-la, e em um pior cenário o que um conflito poderia vir a lhe causar. “A guerra deve ser a última solução e só deve ser travada quando não existir outra saída.” (TZU, 2007, p. 124)

1.3.2 Execução

Durante esta parte ocorre o que chamamos de “cara – a – cara” dos negociadores, e as propostas são colocadas à mesa. No início é extremamente importante manter a calma nesta fase de estudo dos oponentes, verificar como será a reação do seu oponente às propostas. É importante nesta fase estabelecer uma relação de trabalho. “Uma das melhores maneiras de demonstrar respeito por seu oponente é criando uma relação de trabalho com ele. Convide-o para um café ou almoço, marque um encontro para tomarem um drinque depois do trabalho.” (URY, 2003, p.56)

Ao receber um não, muitas vezes é inútil contra atacar, logo, é sábio neste momento ganhar tempo para pensar em uma solução momentânea, (seja uma pausa para um café, ou um leve respirar de alguns segundos). Este tempo de pausa é importante para manter o foco no seu objetivo, e não perde-lo através de ataques ou pensando em revides desnecessários. “Para mudar o jogo, você precisa fazer o oposto do que se sente tentado a fazer. Em vez de rejeitar, aceite o que seu oponente diz e

transforme-o na negociação que você quer fazer. Em outras palavras, reformule.” (URY, 2003, p.67)

É aconselhável, antes de todo o processo de propostas, criar um clima amistoso, removendo qualquer pensamento negativo, de ira, medo e desconfiança. E à medida que isto vai sendo conquistado, é importante reconhecer a autoridade do oponente em questão e o quanto o mesmo é competente e possui destreza para conquistar o ganho para ambos. “Aparentemente surpreso com sua atitude, é provável que seu oponente pense: “Parece que essa pessoa realmente entende e reconhece meu problema.” “Isso é sinal de que ela é inteligente.” E aí vem o ponto decisivo: “Talvez eu possa negociar com ela.” Esta é a brecha que você estava procurando.” (URY, 2003, p.61)

É importante deixar claro que não existe a intenção de criar-se um clima de “queda de braços”, mas que o objetivo da negociação em questão é alcançar ganhos de ambas as partes. Sendo assim, é inútil reagir a provocações. É interessante permitir que o próprio problema conduza a situação, exponha o problema com clareza e formule questões que indiquem a possibilidade de solução mútua. “É conveniente explicar o interesse comum e formulá-lo como uma meta de comum.” (FISHER e URY, 1985, p.67)

Caso seu oponente não se convença de sua proposta, recoloque-o no processo absorvendo suas ideias, fazendo-o acreditar que a solução vem da parte do mesmo, a ideia é dificultar o não incorporando as suas ideias, e fazendo – o acreditar que o resultado é uma vitória do mesmo. Ameaças, uso da força e pressionar seu oponente poderão incentivar seu oponente a iniciar um ataque, logo é essencial fazer a outra parte entender as consequências negativas de um “não acordo”. É importante minar a resistência da outra parte demonstrando sempre que o objetivo são ganhos mútuos. “Concentre-se em conscientizar o outro das consequências que ele pode esperar se de fato tomar a decisão que deseja, e empenhe-se em melhorar essas consequências do ponto de vista dele.” (FISHER e URY, 1985, p.72)

O objetivo é deixar claro que o seu tratamento para com seu oponente é de respeito, (tendo em vista evitar ao máximo criar um ambiente de perdedor e vencedor), permitindo ao mesmo, através de persuasão, que este o sai através de suas próprias conclusões, realizando desta forma suas escolhas, não criando um

ambiente de perdedor e vencedor, mas de parceria, todavia, é necessário impor certo limite. "Não se deve esquecer do objetivo principal e, ao mesmo tempo, é preciso prestar atenção para não dar espaço demais ao outro lado logo no início das transações." (FURNHAM E PETROVA, 2011, p.198)

Um momento importante, é saber quando realizar a sua proposta, é aconselhável lançá-la depois de formulá-la cuidadosamente, após ouvir os argumentos e avaliações da outra parte do tema em questão, sem falar que a mesma deve estar alinhada com padrões de mercado. "É mais difícil manter-se hostil e desconfiado em relação a alguém que o ouve e respeita o que você diz e o que você sente. É mais fácil ouvir uma pessoa que escutou o que você tinha a dizer. E respeito gera respeito." (URY, 2003, p.61)

1.3.3 Controle

É importante acrescentar que a estratégia a ser adotada não é uma receita de bolo, logo, tudo dependerá da situação e da análise do oponente, do seu poder de influência, e como já mencionado, seu estilo de negociação.

Negociações competitivas em sua grande maioria tendem a terminar em impasse, mas isto não significa um fator ruim, e nem que a negociação tenha chegado ao fim. Em situações como esta é recomendável pedir uma breve pausa ao oponente, e reavaliar a situação, o cenário, as opções do oponente e onde o negociador pode ter errado em sua estratégia e abordagem.

Para (URY, 2003, p.37)

Para ganhar mais tempo para pensar, tente voltar a fita. Desacelere a conversa revendo o que foi dito. Diga a seu oponente, "Deixe-me ver se eu entendi o que já foi dito." Repita a conversa até aquele ponto. É conveniente explicar o interesse comum e formulá-lo como uma meta de comum.

Ao realizar o fechamento de um negócio ou acordo é importante não somente de fato fechar o acordo, mas estabelecer um compromisso da outra parte. Expôr de uma maneira clara quais as consequências do não cumprimento do acordado, esclarecendo as perdas para ambas as partes. Aumenta-se ainda mais o sentimento de responsabilidade do acordo em questão quando formalizado por escrito. Tudo vai depender do nível de confiabilidade e estabilidade em que decorreu a negociação.

"O Objetivo de todas as negociações é garantir o comprometimento das partes e não simplesmente realizar um acordo". – (SHELL, 2001, p.244)

1.4 Conflitos na Negociação

Negociações difíceis podem de certa forma causar um abalo nas relações entre as pessoas, sendo assim, é importante manter e cultivar boas relações demonstrando a sua confiança no relacionamento estabelecido. Manter um constante contato com a outra parte e demonstrar os resultados e cumprimento da sua parte no acordo é uma das maneiras. "Uma boa relação é como uma poupança que você sempre pode sacar nos momentos difíceis." (URY, 2003, p.57)

Em suma, é importante evitar que as relações durante a negociação frustrem as necessidades da outra parte, por mais difícil que possa lhes parecer, muitas vezes, os conflitos são ocasionados pela falta de informação de ambas os lados, abastecer o oponente com informações e construir acordos em que o objetivo seja a satisfação mútua é uma da forma de se evitar a criação de relacionamentos fracos durante as negociações, e assim, realizar a criação de parcerias para futuras negociações com este ou outros oponentes que possam vir a surgir. "É necessário promover o compartilhamento de interesses e opções para que ambos os lados sejam favorecidos. Isso não demonstra apenas consideração, mas facilita o progresso das negociações." (FURNHAM E PETROVA, 2011, p.199)

Na eminência de um conflito, é importante destacar quais os interesses em questão estão gerando os atritos, e em seguida, a discussão dos direitos e deveres de cada um relacionados ao mesmo. Muitas das vezes, as pessoas tendem a não ceder devido à desconfiança de experiências passadas negativas, relacionamentos mal construídos, e o ato de ceder, muitas vezes pode ser visto como uma fraqueza, principalmente quando existem desigualdades nas forças, (cargos e funções distintas). Em casos como este, um mediador pode ajudar na negociação. Embora muitas vezes a opinião de outras pessoas não seja de seu interesse, é importante destacar que este pode ser um considerável fator para seu oponente e um possível entrave na negociação, logo, cabe ao negociador observar tal fator e ajudar seu oponente a nesta questão. "No caso de disputas, ou simplesmente no sentido de evitá-las, deve-se buscar sempre o aconselhamento independente e livre de pré-julgamentos; é recomendável pedir a opinião de especialistas no assunto, que

saibam, por exemplo, o valor de determinado bem ou produto.” (FURNHAM E PETROVA, 2011, p.199)

Quando a negociação depende para o lado conflituo, isto pode ocorrer devido à falta de atenção ao que ocorre a sua volta e foco somente no objetivo, desta forma é importante impor limites a si próprio e ao seu oponente e as exigências que este esta “impondo”, servido como uma forma de proteger a relação em questão. O uso das palavras é uma poderosa arma, na negociação e mais ainda na resolução dos atritos que possam vir a surgir durante este processo. Determinadas palavras naturalmente (dependendo da cultura das pessoas) possuem uma imagem negativa. Dizer “não”, naturalmente causa nas pessoas a sensação de bloqueio e privação, assim, cabe ao negociador escolher alternativas para dizer o “não”, as pessoas ao ouvirem o “sim”, tendem a ficar mais inclinadas a concordância. “Procure ocasiões para dizer sim a seu oponente sem fazer concessões: “Sim, você tem razão nesse ponto”, “Sim, concordo com você”. Diga sim sempre que puder.” (URY, 2003, p.53)

Reconhecer a opinião do seu oponente é importante para demonstrar que existe o respeito em cima de suas opiniões e afirmações, contudo, dispomos de maneiras de discordar das mesmas, e ao mesmo tempo questionar o “porque” de uma situação. Simplesmente utilizar um “porque”, gera o sentimento de contraste, todavia, utilizar um “porque não fazer desta forma”, soa de maneira diferente, ou ainda solicitar sugestões torna seu oponente parte da solução do impasse. “A negociação consiste mais em perguntar que em explicar. A maneira mais simples de envolver seu oponente é pedindo-lhe ideias.” (URY, 2003, p.99)

Outra maneira de interagir de maneira pacífica é pedir conselhos ao seu oponente com perguntas como: “Como você agiria em minha posição?”, e ao receber a resposta utilizar palavras chaves que possam inserir suas propostas, “Entendo o que você sugeriu, “e se” além disto, nós realizássemos “também”...” Permitindo sempre desta forma que a solução seja construída de maneira mutua. “Seu oponente ficará mais receptivo se você primeiro reconhecer a opinião dele com um “sim” e, então , expuser a sua precedido por um “e”.” (URY, 2003, p.58)

2 COMUNICAÇÃO

Por mais que se conheça o “oponente” em uma negociação, e independente de qual seja a técnica a ser utilizada, para se alcançar o seu objetivo na mesma, toda esta vantagem (estudos da situação, do negociador), pode vir a ruir, no caso de não saber como utiliza-la na “hora H”. Logo, a habilidade de comunicar-se com a outra ponta é vital. Saber como se comunicar é fundamental, seja em uma situação pacífica ou conflituosa, e para comunicar-se corretamente, (de maneira que a outra parte realmente entenda o que se foi dito), é imprescindível ter conhecimento de si mesmo, e saber como será a reação em determinada situação. “É a projeção do homem na fala que permite ao intelecto destacar-se da vastidão real.” (MCLUHAN, 1974 p. 97)

Obviamente existem casos em que o inesperado acontece, porém, baseado no conhecimento de sim mesmo, trabalhando em cima de virtudes e fraquezas, torna-se muito mais fácil, contornar situações difíceis. “Precisamos aprender a ouvir, para nos relacionarmos eficazmente com nossas esposas, filhos, amigos ou colegas de trabalho. E isso exige força interior. Ouvir implica paciência, mente aberta e vontade de compreender - qualidades supremas do caráter.” (COVEY, 1999 p.20)

Em nossa frenética rotina, muitas vezes não paramos para pensar na forma como nos comunicamos, e o quanto essa ação é importante em nossas vidas. Não paramos para pensar se estamos transmitindo informações de maneira correta, se estas, são transmitidas da maneira clara, em que o receptor de fato entendeu a mensagem e até mesmo em muitos casos se esta foi dirigida à pessoa correta. “Será que o modo de nossa sociedade usar a comunicação “social” responde às necessidades das pessoas reais? Os meios de comunicação ajudam na tomada de decisões importantes?” (BORDENAVE, 1982 p.9)

Não pensar em tais fatores pode nos proporcionar sérios problemas, uma imagem muitas vezes não condizente com o que somos e nos fazer perder algo de grande valor nos dias de hoje, o tempo. Quando em síntese, o que deveríamos fazer é Analisar - Pensar - Enviar adequadamente a mensagem, esta é repassada de uma forma negligenciada, ocasionando sérios problemas à pessoa que a gerou, o meio em que ela se propagou, e ao seu receptor final, provocando uma série de problemas. “Quando alguém é capaz de compreender um colega ou até um chefe,

os preconceitos (que todo mundo tem) começam a diminuir e a cabeça se abre para outros mundos — o que é o caminho para o pensamento criativo e para a inovação.” (TOZZI, 2010, s. p.)

Para algumas pessoas, o ato de se comunicar, é algo nato, porém, para outros, torna-se um grande problema, pois se sentem oprimidos e intimidados pela timidez, pela situação ou inexperiência. A todo instante somos bombardeados por uma enorme gama de mensagens. Desde o recém-nascido que chora, até às notícias passadas pelos Jornais televisivos nos fins de noite. E no atual cenário globalizado, saber como se comunicar é essencial para a nossa sobrevivência, seja em nossas relações pessoais ou profissionais. Mas dada a enorme quantidade de informações que recebemos (e muitas das vezes temos a necessidade de repassa-las adiante), nos convém saber como repassá-las e categorizá-las em sua importância e real necessidade. Gestores de Projetos inexperientes tendem a cometer o erro de omitirem informações da equipe ou, ao repassar informações ao cliente, o fazem de forma enxuta, ou seja, repassando apenas uma síntese do que deveria ser mais detalhado. “Para se ter comunicações claras e concisas, o gerente de projetos deve lidar com as comunicações de uma maneira estruturada e escolher o melhor tipo de comunicação para a situação.” (MULCAHY, 2009, p. 359)

É pertinente ressaltar que assim como saber se comunicar, é importante ter a real noção da importância da comunicação em nosso mundo, (seja ele corporativo ou em nossas relações pessoais). “Dentro de mercados cada vez mais concorridos, o que conta não é o que você tem ou é, mas o que você dá ou faz, o valor que é capaz de entregar para as pessoas, capaz de fazer que as pessoas falem bem de você.” (MIRANDA, 2008, p.48)

No corporativo é importante saber que é a comunicação consolida a imagem e a marca, proporciona a manutenção e aquisição de novos clientes, e deve ser continuamente inovada. “O comunicador é tão estratégico para as organizações quanto lideranças, clientes e o próprio conhecimento gerado internamente.” (CAPRINO, 2008, p.137). A própria sociedade cobra das empresas que estas saibam como se comunicar com eficiência, logo, tornou-se uma questão de sobrevivência transmitir com clareza sua mensagem e objetivos. “A sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às “empresa analfabetas”, que

não aprenderam , ouvir, falar, se expressar e principalmente dialogar no ambiente onde atuam.” (NASSAR E FIGUEIREDO, 1995 p.12)

No gerenciamento de projetos não é diferente, 90 % do tempo do gerente de projetos se dá em comunicação com sua equipe, partes interessadas do projeto, (seja em negociações ou feedback), e isto ocorre das mais diversas maneiras: Interna, externa, formal, informal, escrita oral, verbal, não verbal. Cabe ao Gerente de Projetos um cuidadoso planejamento de comunicação, pois um planejamento defeituoso, pode proporcionar sérios riscos ao sucesso projeto. “O Planejamento inadequado das comunicações poderá causar problemas tais como o atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações confidenciais para o publico incorreto ou a falta de comunicação para algumas das partes interessadas necessárias.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009, p.210)

2.1 Conceito

Trocar informações, ideias, sentimentos, expressar desejos, são algumas das palavras que definem o ato de se comunicar com as pessoas. E este é influenciado pelo meio em que vivemos, nossa cultura, crenças e costumes. “Então, a comunicação não existe por si mesma como algo separado da vida da sociedade. Sociedade e comunicação são uma coisa só.” (BORDENAVE, 1982, p.16) E o ato de nos comunicarmos com quem quer que seja, nos proporciona o enriquecimento de nosso conhecimento. “Todo ato comunicativo realizado pelo ser humano implica troca de elementos simbólicos (informações, ideias, sentimentos expressos).” (CAPRINO, 2008, p.36)

Porém, o processo de comunicação é algo muito amplo e não deve ser “categorizado” como um simples repasse de informação. Vai além de emissor, receptor, mensagem, canal, meio de comunicação, a resposta e o ambiente onde o processo se realiza. Neste processo um amplo número de itens está envolvido, desde o que somos hoje, a maneira e com quem nos relacionamos, (independente de qual tenha sido a forma, seja comunicação de massa ou na comunicação pessoal), exercendo influências positivas e negativas em nossas vidas. “A comunicação foi o canal pelo qual os padrões de vida de sua cultura foram-lhe transmitidos, pelo qual aprendeu a ser “membro de sua sociedade – de sua família, de seu grupo de amigos, de sua vizinhança, de sua nação.” (BORDENAVE, 1982,

p.17) Obviamente a comunicação implica na troca de informações, mas o grande diferencial esta na maneira de como realizá-lo. E aquele que desenvolve maneiras de se comunicar em qualquer esfera, obtém um diferencial sobre os demais. “É uma forma de potencializar o seu poder de influenciar pessoas.” (PASSADORI, 2008, s.p.)

E tratando-se deste diferencial, a real vantagem situa-se na capacidade aperfeiçoar as formas de comunicação, repassando informação útil, com qualidade e de forma criativa. O ato de nos comunicarmos, é o grande fator diferenciador dos humanos aos demais animais. “A definição simplista de comunicação como a mensagem que um sujeito emissor envia para um sujeito receptor, por um canal, deixa de lado a questão social, e a qualidade inovadora da comunicação fica restrita a novidade da mensagem”. (CAPRINO, 2008, p.63)

2.2 O poder da Comunicação

A comunicação é uma das diversas maneiras pelo qual o ser humano demonstra ideias, sensações e sentimentos visando resultados. “A comunicação é uma necessidade básica da pessoa, do home social.” (BORDENAVE, 1982 p.19) É através dela que ocorrem todos os processos de relacionamento, desta forma deve sempre ocorrer da forma mais clara possível. É de suma importância constatar que a informação sempre chegue ao seu receptor e seja entendida de maneira correta, principalmente se entre comunicador e receptor final existirem outras pessoas, nesse caso existe o risco da informação ser distorcida; e uma informação incorreta, ou incompleta pode gerar uma serie de problemas, tanto para quem a gerou quanto para o seu receptor final. “A maneira de dar ordens e fazer com que essas sejam cumpridas é de extrema importância para a vitória de um exercito.” (TZU 2007, p. 80)

Mas não basta apenas saber os meios corretos e certificar-se de que esta foi entendida, saber explorar o conteúdo da mensagem e se ela realmente vale a pena ser passada adiante é fundamental. “Não basta ter a malícia para lhe dar com as palavras ter, o estilo persuasivo, enfim, ter a famosa lábia, tudo que você quiser dizer deve ser pesado com bom senso.” (PASSADORI, 2008, s.p.)

Neste caso o entendimento ao demonstrar suas propostas ou sugestões de forma que elas atendam ao desejo e interesses dos receptores, possuem maiores chances de serem bem ouvidas, mas, para que isto ocorra, é necessário demonstrar interesse ao seu receptor, ou seja, prender a sua atenção ao que é repassado. “Outra função da comunicação é indicar a qualidade de nossa participação no ato de comunicação: que papéis tomamos e impomos aos outros, que desejos, sentimentos, atitudes, juízos e expectativas trazemos ao se comunicar.” (BORDENAVE, 1982, p.47). A não compreensão disto pode ser catastrófica, independente da esfera em que a comunicação ocorra, (relacionamentos, profissional ou social). “Em comunicação, um erro de avaliação de uma crise, uma ação inadequada ou a falta de estratégia podem ter consequências desastrosas.” (STEINBERG, 1999, s.p)

No gerenciamento de Projetos, é de suma importância entender qual o objetivo do projeto para poder, de uma forma clara, repassá-lo a equipe. O processo de uma comunicação efetiva com o seu cliente, torna-se vital para o sucesso do Projeto, sendo assim, em uma reunião com equipe, cliente (ou ainda em um processo de negociação), é importante ter o senso investigativo, colocando-se sempre no lugar do interlocutor. “Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009, p.210)

É importante mencionar que a comunicação se dá não somente de maneira verbal, (documentos, e-mails reuniões), mas também de maneira não verbal e paralinguística, sendo essas as formas de comunicação que predominam no relacionamento humano. “Não Verbal - Cerca de 55% das comunicações são não verbais, (isto é baseiam-se em maneirismo físicos). Portanto a maior parte da comunicação é não verbal. Paralinguístico – a altura e tom de voz ajudam a transmitir uma mensagem.” (MULCAHY, 2009, p.357)

Sendo assim, na eventual necessidade de se comunicar, seja qual for a forma, é importante categorizar o que será falado. Quantas vezes nos encontramos em reuniões exaustivas, que em muitas vezes são totais perda de tempo? Logo a qualidade e a forma como será expressa a mensagem é importante. Por mais importante e crítica que seja a mensagem, dependendo de como esta seja

repassada, pode acabar em descrédito mediante a forma como foi transmitida ao seu receptor. “É válido ressaltar, também, que as palavras sem sentimento tornam-se vazias e sem conotação, portanto, é essencial considerar o conteúdo emocional da mensagem.” (FARIAS, 2012, s. p.)

2.2.1 Importância de uma boa comunicação

Para BORDENAVE, (1982, p.82)

Ora, como a sociedade atual é basicamente competitiva e a habilidade de comunicação é um recurso valorizado, é natural que pessoas que não conseguem manejar preposições complexas e noções abrangentes, que não articulam suas intenções claramente, fundamentando-as com argumentos bem formulados, se encontram em completa desvantagem ante pessoas com amplo vocabulário, perspectiva flexível e domínio seguro do pensamento abstrato.

Seja na sociedade, no mundo corporativo ou em nossos relacionamentos a comunicação exerce um incrível poder no homem. Através dela, valores podem ser moldados, crenças são criadas, comportamentos são ditados e tendências são lançadas, visto que a todo instante, somos bombardeados com uma incrível quantidade de informações. Irremediavelmente diante do nosso crescimento, torna-se necessário que estejamos cada vez mais atualizados e conectados a tudo que ocorre à nossa volta. Desta forma, comunicar-se bem se transforma em uma obrigação, e até mesmo questão de sobrevivência. Ao longo de sua carreira o profissional não pode se intimidar com a transformação que a forma de comunicação automaticamente sofre. “À medida que for se aproximando do topo da pirâmide, mais participará de reuniões, de processos de negociação, fará apresentações de projetos, de planos de trabalho - sempre falando e sendo avaliado pela sua comunicação.” (POLITO, 2012, s.p.)

Saber comunicar-se bem e expressar com clareza suas ideias, alinhada ao uma apresentação pessoal correta e condizente com o meio no qual se vive, é uma poderosa forma para se galgar o sucesso profissional. Por mais capacitado que seja o profissional, a falta de comunicação ou uma comunicação ineficiente transmite baixa credibilidade. “A melhoria do desempenho pessoal em qualquer profissão, essencial à conquista de melhores empregos e progresso nas carreiras e negócios,

clama pelo aprimoramento da nossa capacidade de comunicação.” (MIRANDA, 2008, p.72)

No Gerenciamento de Projetos, independente do tamanho do projeto e seus recursos, o entendimento dos requisitos do projeto, são vitais para o seu sucesso. Ao logo do processo de dialogo, no repasse das necessidades do projeto e na negociação de requisitos, uma comunicação eficaz e clara é de suma importância para o sucesso do projeto, uma palavra mal interpretada ou uma reunião mal conduzida, pode ser algo catastrófico. “Há certas batalhas que podem decidir o resultado de uma guerra. A comunicação das empresas, dirigida aos imensos exércitos internos de trabalhadores engravatados ou de uniformes, possui essa característica.” (NASSAR e FIGUEIREDO, 1995, p.30) Muitos Gerentes de Projetos tem a visão errônea de que apenas “Relatórios Situacionais” é a forma mais eficaz de comunicação em um projeto. Vale salientar que 90 % do tempo do Gerente de Projetos esta ligado com Comunicação, sendo assim é necessário planejar, controlar e estruturar as comunicações de uma maneira organizada. “Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas na execução ou nos resultados do projeto.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009, p.210)

Em conjunto com a comunicação, neste caso, pode ser citado que é necessário manter-se ao mesmo tempo organizado, comandar uma equipe grande ou pequena, pode demandar um pouco mais de esforço por parte de seu gestor, mas, é importante que, em qualquer que seja o tamanho da equipe, a comunicação e a organização estejam em sincronia. “Comandar muitos é o mesmo que comandar poucos. Tudo é uma questão de organização.” (TZU, 2007, p.59)

2.3 Barreiras na Comunicação

Comunicar é e sempre será fundamental para o desenvolvimento do ser humano. Porém, não é uma tarefa fácil para todos, muitas das vezes, tornando-se necessário em um primeiro plano a aceitação de que é necessário uma mudança na forma de se comunicar, melhorar em alguns pontos e aperfeiçoar outros. E como consequência, corrigir vícios e manias, cujo os quais a muito tempo se está

acostumado. “E, para mudar efetivamente nosso modo de ser, precisávamos primeiro alterar nossa percepção.” (COVEY, 1999, p.7)

Existem aqueles que são os “comunicadores natos”, que nasceram com o devido dom, porém para outros se torna uma dolorosa tarefa. Seja ela no papel, em público, em nossas vidas profissionais ou pessoais, é doloroso não ser ouvido e desacreditado pelo interlocutor devido à existência de deficiência em se expressar. “Da sudorese ou “crises de mudez” (o famoso “deu branco”) até a timidez crônica – que é responsável por uma emissão vocal trêmula e sem projeção – ou mesmo a desconexão da entre a emoção e a fala (que torna a pessoa inexpressiva ou exageradamente expressiva, soando falsa)...” (MIRANDA, 2008, p.2) Mas assim como para Gerenciar um Projeto, ou no decorrer do mesmo, se ingressar em uma negociação, é necessário conhecer o projeto ou seu oponente na negociação, mas antes disto tudo, é necessário lembrar-se que será necessário se comunicar, e para tal ato se conhecer e também se preparar é fundamental.

Conhecer seu oponente em uma negociação é importante, os objetivos do projeto e desejos do seu cliente também, mas acima de tudo é necessário conhecer nossas limitações e dificuldades, afim de, ao se defrontar com as mesmas, saber que armas e técnicas dispor para superá-las, estando preparado assim, para se diferenciar de um universo de concorrentes “Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo.” (TZU, 2007, p.45)

Por mais que o constrangimento em se expressar exista, e no decorrer da vida sustos com a exposição pessoal tenham ocorrido, ou venham a ocorrer, é necessário que tais traumas sejam superados e que passemos a nos conhecer melhor. Somos conhecedores de nossos medos e temores, porém o medo sempre pode existir, mas não devemos encara-lo como um fator bloqueador, e sim como um item de precaução, que nos mantenha sobre atenção. “O conceito que você faz de si mesmo é fundamental pra influenciar o conceito que outros farão de você.” (MIRANDA, 2008, p.19)

Uma das ferramentas mais preciosas que dispomos para a Comunicação é a voz. Muitas das vezes ferramenta essa negligenciada por nós. Pode-se ler um texto para si mesmo, mas a forma e o impacto que este vai ter sobre seu espectador, dependerão da forma como as palavras, acentos e pontuações serão expressos.

Cabe neste caso, treino nas mais diversas formas de expressão ao se comunicar com quem quer que seja. Colocando-se na pele do interlocutor, conquistando o que chamamos de “carisma”. “Vozes criam imagens de identidades, constroem personagens idealizados ora pelo timbre, ora pelo ritmo e outras características que imprimem um estilo próprio - a marca própria – que personifica o individuo portador daquela voz.” (MIRANDA, 2008, p.51)

E não somente a voz, desde os movimentos do nosso corpo, (não verbal) à , maneira como nos vestimos, penteamos o cabelo, é importante ser analisado no ato de se comunicar, passa-se sempre uma mensagem ao interlocutor, logo, são itens que no ato de se comunicar também deve ser analisados com cautela, para que a mensagem não seja interpretada de maneira incorreta. “O tom das palavras faladas, os movimentos do corpo, a roupa que se veste, os olhares e a maneira de estreitar a mão do interlocutor, tudo tem algum significado, tudo comunica.” (BORDENAVE, 1982, p.50)

Dadas as devidas preparações ao se comunicar é de suma importância levar em consideração que tipo de interlocutor realizará a comunicação. Visto que diferentes culturas e classes sociais necessitam de preparações diferentes no ato de se comunicar, levando em consideração as perspectivas diferentes que podem existir, a classificação e relação das palavras ditas, a categorização dos exemplos, (levando em consideração o grau de instrução). “Ao mesmo tempo, a maior parte das confusões e incomunicações que ocorrem entre as pessoas, entre os grupos e entre as nações têm como origem a linguagem.” (BORDENAVE, 1982, p.76)

Com relação a procedimentos, a fim de evitar o aparecimento de conflitos relacionados ao Gerenciamento da Comunicação, o Guia PMBOK do *Project Management Institute* - PMI (2004), define alguns processos que fazem parte da área de Gerenciamento da Comunicação.

3 VANTAGEM COMPETITIVA

Toda competição automaticamente instiga disputa e rivalidade, ganhador e perdedor. Conhecer os participantes do “jogo” (concorrentes, cliente, fornecedores e funcionários) no mercado é fundamental. “As Indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes.” (Porter, 1992, p.1)

Este conhecimento se traduz no surgimento de oportunidades e (em muitas vezes) ameaças criadas por estes mesmos “jogadores”. Não basta apenas conhecimento; não basta ter um bom software; não basta estilo próprio e autoconfiança. Em nosso atual cenário, e com as constantes mudanças no cenário Global, é preciso ser único, não basta apenas criar um produto de qualidade com uma propaganda bem elaborada. É preciso ser único. “[...] acreditar que o melhor marketing é um trabalho bem feito ou que a qualidade do serviço é a única coisa que importa (como fazem muitos profissionais) é um conceito que precisa ser revisto.” (PADILHA,2010, s.p.)

Ainda assim não basta ser único, é necessário ser único e manter-se único. E sendo assim porque não levar isto para o campo profissional? O mercado exige profissionais preparados, e dada concorrência do atual mercado, torna-se necessário a busca contínua de estar um passo à frente aos demais. “A sustentabilidade de uma estratégia genérica exige que uma empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia.” (Porter, 1992, p.18)

3.1 Conceito

De acordo com Porter (1992), vantagem competitiva procura mostrar a forma como a estratégia selecionada e seguida pela empresa pode determinar e sustentar o seu sucesso. A Vantagem Competitiva se origina de uma das competências do negócio. Desta forma, para ser concreta, a vantagem necessita ser: difícil de imitar; única; sustentável; superior à competição e aplicável a múltiplas situações.

Desde os primeiros instantes do homem, no surgimento da vida, somos induzidos à concorrência. Do espermatozoide que fecunda o óvulo, ao adolescente que “luta” contra os demais para conquistar uma garota, aos momentos finais de um idoso que luta contra uma enfermidade, nossa existência na terra constantemente se passa em concorrência com algo. E sendo assim dadas estas batalhas, vamos nos moldando

a esta ou aquela situação, semelhante como as empresas reagem. “A concorrência esta no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação.” (Porter, 1992, p.1)

As empresas estudam constantemente os passos das outras organizações, por isso, elaboram estratégias revolucionárias a todo instante, afinal deve-se estar atento ao mercado a todo instante, ao consumidor e à concorrência. Mas com os profissionais é diferente? Todo e qualquer profissional nos dias de hoje esta sob concorrência, desde sua entrada até a manutenção do emprego em questão. No Gerenciamento de Projetos não é diferente, o gerente se vê em concorrência desde o momento em que se encontra no mercado, (onde necessita demonstrar que detém as qualidades e competências para assumir o projeto A ou B, de porte C ou D), no momento em que realmente necessita demonstrar as suas capacidades, e consolidá-las na entrega do projeto no prazo. “Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.” (Porter, 1992, p.31)

3.2 Liderança

Mas de fato, o que torna a vantagem competitiva algo que coloca esta ou aquela empresa na frente das demais? Este ou aquele funcionário em destaque dos demais? Apenas uma habilidade, ou um conhecimento em específico? Habilidades isoladas, como pró atividade, agilidade, facilidade no cumprimento de prazos, dentre tantas outras não constituem na verdade Vantagem Competitiva e muitas vezes tão pouco diferencias competitivos, pois não são raras de se encontrar e tão pouco difíceis de imitar. “O que é um diferencial competitivo? É uma qualificação que nada tem haver com sua atividade profissional, é aquilo que o destacará entre a multidão, é o que fará um recrutador escolher você entre tantos bons candidatos.” (SILVA, 2011, s.p.)

Difícilmente, as vantagens competitivas provem de um único recurso da empresa, de um único funcionário, mas sim de uma associação entre os mesmos, refletem o uso correto e sincronizado dos recursos. É importante salientar neste processo criação de vantagem competitiva e diferencial competitivo não somente o meio tecnológico é

importante, mas também os recursos humanos. “Com o desenvolvimento das Ciências Humanas, a organização começou a ser analisada não só por sua capacidade produtiva e lucratividade, mas também pelo capital humano a ela agregado.” (PEREIRA, 2008, s.p.)

3.3 Diferenciação

É comum a interpretação errônea dos termos vantagem competitiva e diferencial competitivo. Há certa tendência em generalizar toda esta abordagem, como apenas “estar um passo à frente da concorrência”. Todavia é importante salientar que existe uma diferença entre Diferencial Competitivo e Vantagem competitiva. De um modo mais enxuto, o diferencial o torna atrativo dentre os demais, mas aquilo que de fato irá proporcionar o devido destaque são os vários diferenciais competitivos.

Para PADILHA (2010, s.p.)

Pode-se dizer, com outras palavras, que Diferencial Competitivo é algo que sua empresa tem, que as outras não tem, que vão demorar a ter (ou nunca terão) e que os clientes gostam. Já a vantagem competitiva é algo que a empresa conquista através de estratégia concebida e implementada utilizando (combinando) um ou mais diferenciais competitivos.

Sendo assim é possível aplicar estes conceitos no ramo profissional, e no gerenciamento de projetos. Através da busca do autoconhecimento, aperfeiçoando e reciclando os conhecimentos técnicos , ao mesmo tempo em que, buscando entender e conhecer cada vez mais o meio em que se atua (produto, clientes, fornecedores e funcionários). Não basta apenas deter um diferencial, é necessário estar sempre na busca do algo mais.

Para COELHO (sem data, s.p.)

Atualmente, não basta apenas satisfazer o cliente. Hoje a idéia vai além da satisfação. Prestar mais que um bom atendimento e dar a atenção que o consumidor merece, faz toda a diferença. Encantar o consumidor significa oferecer um pouco mais do que ele está esperando. É proporcionar a ele uma experiência tão agradável que possa levá-lo a trazer novos clientes para a empresa.

O diferencial competitivo e a vantagem competitiva, não estão diretamente ligados ao tangível, podemos alcançar diferenciais e vantagens competitivas fazendo uma

auto - análise de nossas próprias habilidades, como dito anteriormente. A questão do autoconhecimento, análise dos próprios pontos fracos e do comportamento nesta ou naquela situação, convergem-se em diferenciais competitivos, frente aos demais “oponentes” em qualquer que seja a situação que o gerente de projetos possa se defrontar. “[...] estes profissionais excelentes já não têm emprego garantido, eles precisam apresentar um diferencial competitivo.” (SILVA, 2011, s.p.)

E porque não elaborar uma estratégia para si mesmo onde, a soma destes diferenciais proporcione o surgimento de uma vantagem competitiva frente aos demais gerentes de projetos? “Essa tendência de crescente valorização daquilo que não pode ser mensurado simplesmente em dinheiro é algo que deve se acentuar com o passar do tempo. Cada vez mais, as organizações irão buscar as melhores maneiras de criar ambientes que possibilitem a seus funcionários pensar e criar conhecimento.” (PEREIRA, 2008, S.P.)

A ideia de que com a atual Globalização, de que o mercado de trabalho é uma “selva impiedosa”, onde somente os mais fortes sobrevivem esta enraizada em nossas mentes, e de certa forma, causa do temor em muitos. Mas em uma análise rápida, toda esta movimentação é benéfica tanto individual quanto ao coletivamente. Como? Ela nos instiga a buscar cada vez mais o nosso melhor, nos conduz sempre a buscarmos o aperfeiçoamento e o autoconhecimento. O surgimento de concorrência nem sempre é uma coisa negativa, por mais que a palavra possa soar como algo negativo, que irá impedir que tal meta seja alcançada, ela também detém um lado positivo. Ela nos induz ao movimento, e logo, a adquirir mais conhecimento e autoconhecimento, permitindo gerar a união de um grupo em prol de um objetivo. “O concorrente torna-se um adversário comum que une as pessoas para que alcancem uma meta comum. A existência de um concorrente viável tem importantes benefícios psicológicos dentro de uma organização. (Porter, 1992, p.191)

Muitas das vezes, detemos capacidades e habilidades ainda desconhecidas por nos mesmos, logo, porque não ser pioneiro no meio em que se atua/vive, gerando diferenciais e criando estratégias para alcançar vantagem competitiva frente aos demais, antes que qualquer que seja a concorrência nos force a isto? “Assim, o perito em batalhas move o inimigo, em vez de ser movido por ele.” (TZU, 2007, p.69)

4 LINGUAGEM NÃO VERBAL

A tecnologia sem dúvida, sempre vai proporcionar conforto ao homem. Facilitando o que antes se demorava horas para ser feito, agilizando processos, requerendo sempre o menor esforço possível, muitas vezes tudo isso ao alcance de um clique. Pagamos contas, compramos, vendemos e até nos relacionamos com pessoas pelo computador (este sempre de mãos dadas com a Internet), Porém toda esta facilidade, como todas as coisas existentes, possui um lado negativo. Todo este “contato tecnológico” de certa forma esfriou o contato humano. Pessoas que sentam-se à mesa ao lado, enviam e-mails para perguntar que horas se vai almoçar, o chefe que esta na mesa da frente envia e-mails para delegar tarefas e até mesmo repassar assuntos que deveriam ser passados em reuniões. “Os mesmos avanços tecnológicos que nos permitem um acesso tão extraordinário aos outros cobraram um preço – fizeram com que as conversas cara a cara passassem a ser relativamente raras” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000, p.3)

Mas independente da quão avançada a tecnologia está, ou ainda vai avançar, é certo que em determinados momentos de nossas vidas,(sejam para qualquer espécie de funcionário e cargo, viciado ou não no trabalho, apaixonado ou não pela profissão, e que goste ou não de contato com outras pessoas), temos a necessidade de nos relacionar com outras pessoas. “Independentemente de se “viver para trabalhar” ou “trabalhar para viver”, é certo que será preciso enfrentar reuniões, negociar, fazer apresentações e vender algum produto, (seja a si mesmo ou as suas ideias etc.) em algum instante na vida.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.12)

Entender as pessoas sem sempre é uma tarefa fácil. Cada ser humano, vive um momento diferente em sua vida, uns no ápice de suas carreiras profissionais, outros em início, alguns com problemas familiares, outros com problemas estudantis, outros felizes, outros tristes, outros preocupados, outros com dois ou mais dos problemas citados. Uma infinidade de situações, que chegam a ser difíceis de enumerar. Somado isto às constantes mudanças que a sociedade sofre no decorrer de anos (como a ascensão das mulheres nas Empresas) e explosão tecnológica que sofremos, (quando nos dias de hoje as crianças praticamente nascem digitando “@” e apertando “enter”), cada vez mais torna-se difícil entender o ser humano.

“Entender as pessoas sempre foi um dos maiores desafios da vida, mas as mudanças sociais e a explosão tecnológica das últimas décadas tornara-o ainda mais difícil” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000, p.3)

Mas no ato de se relacionar com as pessoas, necessitamos entender os sinais que estas muitas vezes nos demonstram, ainda que inconscientemente. É possível notar o estado de espírito de uma pessoa, saber quando a mesma se encontra triste, motivada, entre outra série de estados. Muitas das vezes escutamos a expressão “Fulano não tem semacol...”, isto denota que tal pessoa, não está com seu sentido observador muito afiado, logo, esta passível de situações constrangedoras em todas as áreas da vida, (profissional e pessoal), sendo assim é interessante despertar este senso investigativo, não somente como “arma” profissional, mas também como meio de nos aperfeiçoarmos como seres humanos e, resgatar um pouco do que acabou ficando para trás com todos os adventos tecnológicos. “Estar consciente e apto para gerenciar a própria linguagem corporal ao mesmo tempo em que consegue decodificar mensagem e sinais enviados por outra pessoa é fundamental para o sucesso nos negócios, seja qual for sua área de atuação.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.12)

No gerenciamento de projetos, o gerente ao longo do projeto dispense grande parte de seu tempo em comunicação, logo, observar os sinais passados por sua equipe e partes interessadas é fundamental para o sucesso do projeto. “Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009, p.204)

Desta forma ciente da necessidade emitente de comunicação face a face, necessitamos ser observadores aos sinais do não verbal. Sinais estes que funcionam como um quebra-cabeças, onde reunindo informações sobre os gestos das pessoas, podendo descobrir o que realmente se quis dizer, ou, qual a real mensagem esta sendo passada, visto que grande parte de uma conversa é baseada em sinais não verbais. “Um psicólogo chamado Mehrabian compilou dados estatísticos famosos sobre a comunicação eficaz. Ele afirmou que, em termos de percepção da mensagem em uma conversa face a face, a porcentagem era dividida

da seguinte forma: palavras, 7%, tom de voz, 38%; sinais não verbais, 55%.” (JAMES, 2008, p.42)

E não há outra forma de montar este quebra cabeça à respeito das pessoas, a menos que despertemos em nós o senso investigativo, e nosso lado observador. Dado a diversidade de sinais que as pessoas nos transmitem ao longo de uma conversa ou no decorrer de sua convivência necessitamos estar atentos para não fazermos conexões erradas entre estas informações. “Assim, antes de poder decodificar efetivamente as pessoas, você precisa reunir informações confiáveis sobre elas.” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000, p.8)

4.1 Conceito

A linguagem não verbal esta enraizada no ser humano. Do primata que ainda não detinha linguagem e dependia dos sinais para se relacionar e sobreviver; ao cinema mudo, onde o ator dependia de seu talento para se expressar ao seu expectador, ao recém-nascido que dá sinais de fome, cólica e necessidade de atenção para a mãe; a linguagem não verbal é utilizada. “Trata-se de uma língua que todos nós falamos, independentemente de nossa procedência ou criação. Faz parte do nosso “DNA”: é inerente à natureza humana: é a própria essência da comunicação” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.10)

Ela é também usada para se reforçar o que esta sendo dito, substituir o que gostaria de se dizer, e muitas vezes nos denuncia contradizendo o que falamos. Funcionando semelhante ao jogo de pôquer, onde através dos sinais de excitação da outra pessoa, tenta-se descobrir se o oponente possui boas cartas, sendo assim possível apostar alto na rodada ou aguardar uma próxima oportunidade para melhores ganhos. “A comunicação corporal é aquela que não utiliza palavras: é qualquer ação de um individuo que possa ostentar significado para outra pessoa”. (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.13)

4.2 Histórico

Segundo FURNHAM e PETROVA (2011), inicialmente a Darwin descreve em 1873 o primeiro livro sobre o assunto (*A expressão das emoções no homem e nos animais*). Porém foi Desmon Morris em 1967 através do livro “*O macaco nu: um estudo do animal humano*” que desperta o interesse popular no tema. Desde então as mais

diversas áreas desde fisiologistas à profissionais de marketing e publicidade, demonstram interesse em processos que produzem consequências não verbais.

O não verbal ao longo da evolução humana propiciou ao homem a sua sobrevivência. Do primata, que ao observar o predador entendia sua movimentação e desta forma podia elaborar sua fuga ou defesa, ao jovem que estuda os sinais da moça a fim de constatar o interesse em um relacionamento. Do funcionário, que observa atentamente o chefe, na tentativa de prever se é um bom momento ou não para a solicitação de um aumento de salário. “A linguagem corporal é o mais primitivo sistema de comunicação do ser humano e de outras espécies no reino animal” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.10)

Quando colocado em perigo, o homem automaticamente aguça o seu instinto para o não verbal. Do policial que observa a menor brecha de um delinquente para executar um movimento e assim desarmá-lo; do refém que espera o menor vacilo de seu opressor para escapar, ao lutador que observa a menor brecha na defesa de seu adversário para aplicar um golpe perfeito e finalizar o combate. “O instinto de sobrevivência por si só, nos permite, por meio de sinais visuais, enxergar o perigo que vem dos outros” (JAMES, 2008, p.8)

4.3 Adequando – se às situações

Por mais que a tecnologia propicie o contato, é inegável que existem situações em que não há a menor possibilidade de serem resolvidas através de um e-mail, uma mensagem de celular ou ainda uma ligação. Quanto mais importante o assunto ou problema, mais provável é a necessidade do contato pessoal. Logo dada a urgência ou não do assunto em questão, é importante estar atento ao não verbal. O ser humano é um ser enganador habilidoso. Não que a raça humana inteira seja egocêntrica e somente se preocupe com seus próprios interesses, mas existe a tendência de se camuflar uma situação por vários motivos: um parente doente e é necessário cuidado com a forma como a notícia será transmitida; a eminente perda de um cliente, onde por mais que a situação esteja sendo trabalhada o superior deve ser reportado e há a necessidade de tranquilizar o mesmo; ou ainda a percepção de ser ou não um momento apropriado para tratar de determinado assunto. “Em todos os aspectos da comunicação no trabalho – seja em entrevistas de emprego, avaliações anuais, reuniões de diretoria -, precisamos observar cuidadosamente os

outros e tentar compreender melhor o que estão sentindo e (realmente) dizendo.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.13)

Porém não é tarefa fácil, da noite para o dia despertar essa habilidade em si. Antes de tudo é necessário conhecer a si mesmo, e fazer esforço para livrar-se de anos de estereótipos, e comentários preconceituosos por parte dos outros. “Nós podemos aguçar qualquer um dos nossos sentidos, com força de vontade e perseverança.” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000, p.6)

É necessário ter em mente que para se conseguir realmente adentrar aos pensamentos de alguém, é necessário obter confiança da pessoa que vai ser analisada. Visto que caso o interlocutor perceba que esta sendo analisado de uma maneira “fria”, pode se fechar, irar-se, e desta forma, toda a questão em pauta referente ao problema, negociação, ou qualquer que seja o tema pode ser arruinado. “Conforme seu nível de confiança aumentar, elas se abrirão para você. É simples - se você quiser ter uma visão clara de outra pessoa, você deve oferecer um relance de si mesmo.” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000, p.9)

O gerenciamento das expectativas de um projeto é uma tarefa importante desempenhada pelos gerentes de projetos, logo, o “tato” para saber contornar uma situação de aceitação ou não de um projeto, até a abordagem e análise das preocupações, é indispensável para o sucesso do mesmo. Desta forma, a utilização do não verbal nestas situações torna-se uma ferramenta útil na definição de qual abordagem será feita, e quais fatos e argumentos serão trabalhados. O gerente de projetos é responsável pelo gerenciamento das expectativas das partes interessadas. “O gerenciamento ativo das expectativas das partes interessadas diminui o risco de que o projeto deixe de cumprir suas metas e seus objetivos devido a questões não solucionadas das partes interessadas e limita os transtornos durante o projeto.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009, p.218)

4.4 Enxergando além das palavras.

Observar pessoas não é uma tarefa fácil, algo simples como fazer um telefonema ou escrever uma carta. É necessário paciência, treino, e foco naquilo em que se pretende analisar, seja na contratação de um profissional, a análise de um negociador ou uma pessoa em um relacionamento. Levantar quais critérios são

necessários levar em consideração referente ao analisado “analisado”. “A determinação de quais são os critérios mais importantes dependerá das circunstâncias e daquilo que você precisa no relacionamento.” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000, p.26)

As pessoas tendem a reagir de formas diferentes no contato pessoal, logo o fato de evitar este contato muitas vezes é um fator encorajador para outras pessoas, devido a falta de preparo em lidar com determinadas situações. Logo isto pode ocasionar perdas em situações em que o contato direto em uma conversa franca solucionaria o problema. “As pessoas também costumam mentir com mais facilidade com as palavras, e é por isso que costumamos confiar mais em comunicações presenciais do que por telefone” (JAMES, 2008, p.44)

Mas porque o contato pessoal é tão importante? Porque este contato proporciona um incrível número de informações, não somente ao assunto em questão, mas referente à outra pessoa. Determinadas pessoas preferem a escrita para resolver problemas, nutrem um sentimento de coragem ao escrever, porém no contato olho no olho, afloram uma terrível timidez. O contato face a face propicia todo um contexto em que a situação X pode ser revertida por um fator Y observado no interlocutor, logo, a maneira com que o assunto será tratado e as ações executadas baseadas nas informações da outra pessoa pode reverter um problema. “Nossos gestos , nossa posição corporal, nossas expressões faciais, o tom de voz que usamos, o modo como tocamos algo ou alguém, o perfume que exalamos e até mesmo nosso gosto pessoal em termos de roupa transmitem informações sobre o que somos e como nos sentimos.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.12)

4.4.1 Os indicadores

Para à análise dos indicadores, é necessário muitas vezes colocarmos opiniões e sentimentos de lado para uma análise mais concisa. “Pense em si mesmo como um cano entupido durante anos de preconceito e desvios. Você precisa desentupi-lo, e deixar a informação fluir livremente.” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000 p. 20)

É necessário, no entanto, lembrar-se que existem pessoas cuja habilidade de ocultar seus sinais é grande, e desta forma, estar preparado, para uma análise mais minuciosa da situação e do indivíduo. Um exemplo disto são os atores, onde suas

habilidades visam convencer o expectador daquilo que se apresenta. “Todos nós sentimos amor, ódio, amizade desprezo e até ódio por algumas pessoas em nossas vidas. Esses sentimentos tendem a comprometer a nossa objetividade.” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000 p. 14)

São diversos os indicadores que o utilizador do não verbal pode se ater. Desde a maneira de olhar, a face, o sorriso, os gestos e até mesmo o posicionamento do corpo, são claros indicadores, logo, são diversos os sinais aos qual devemos estar atentos. E pela quantidade de informação repassada de maneira não verbal, inicialmente pode-se vir a ficar assustados, porém é uma questão de habituar-se e percebê-los de maneira natural. Existem aqueles sinais que podem ser controlados, como gestos e expressões, (onde muitas vezes o fazemos para parecermos sociáveis), e sinais que não podem ser controláveis, como: suor do nervosismo e as pupilas dilatadas ao demonstrar interesse em alguém. Desde as nossas expressões, à maneira de se vestir ao perfume que se usa uma mensagem é transmitida, de maneira intencional ou não. “Expressões faciais, gestos, movimentos de cabeça e alterações no olhar, no contato corporal e na orientação, maior proximidade corporal e tom de voz, roupas e acessórios enviam mensagens claras, muitas delas intencionais.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.15)

Com frequência escutamos a expressão “os olhos são as janelas da alma”, e de certa forma, um olhar pode denunciar uma intenção; desde a timidez ao desvio de olhar, quanto a dilatação das pupilas ao demonstrar interesse em alguém. Para tanto o uso de óculos, é comumente utilizado por seguranças e policiais para não denunciar onde está o alcance de seus olhos. “O que olhamos , quando e o modo como o fazemos fazem parte do fenômeno da contemplação visual, um dos meios de comunicação mais primitivos e importantes.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.38)

A face, o pode ser caracterizada como o “nosso cartão de visitas”. Através dela as principais expressões podem ser vistas, e por mais diferente que seja a cultura, ou a região onde se habita as feições de felicidade, tristeza, ira ou timidez são facilmente reconhecidas. “A face é uma região altamente expressiva. É como um display de emoções: imediatas, espontâneas, honestas e incontroláveis.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.43)

Desde as alterações na posição da sobrancelha, a cor da pele ou “U” que os nossos lábios fornecem ao transmitir a felicidade, o “U” inverso da tristeza e “O” da surpresa são facilmente reconhecidos, e são de características de fácil alteração e percepção. “Entre as características mais interessantes e importantes das expressões faciais estão, em primeiro lugar a velocidade com que elas mudam e, em segundo sua congruência. Quanto mais genuína a expressão, mais as peças se encaixam. Um sorriso falso, além efêmero, surge nos lábios, mas seu efeito não transparece no olhar.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.44)

Qual outra forma melhor de conectar-se com outra pessoa através de um sorriso? Por mais carrancuda que uma pessoa esteja, ao ser tratado com um sorriso, este, ainda que de uma forma singela, demonstra uma relação de simpatia ao mesmo. Porém o sorriso pode ser visto em outras situações, como rir ao receber uma notícia ruim, e até o choro de felicidade pode ser seguido de riso. Sendo o choro e o riso, uma das características mais marcantes do ser humano. “Costuma-se dizer que o sorriso é a manifestação externa da felicidade e ajuda a iniciar uma ligação interpessoal.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.46)

Tratando-se dos gestos, poderíamos catalogar uma diversidade de gestos conhecidos e seus significados por nós conhecidos: assentir com a cabeça ao concordar com algo, bater palmas em sinal de aprovação, acenar com as mãos em sinal de adeus, todos estes sinais de uma constante presença do não verbal em nosso cotidiano. Os gestos também estão presentes em nosso trabalho, onde muitas vezes torna-se conhecido por repetir sempre um gesto em uma determinada situação. “Os gestos são importantes no trabalho. Às vezes líderes escolhem gestos simbólicos, como o “v” de vitória usado por Winston Churchill, e tornam-se facilmente reconhecidos por pequenos gestos: o modo como apontam para as coisas, ajustam os óculos ou mexem em suas abotoadoras.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.55)

O Posicionamento corporal, é uma forma clara de demonstrar nosso sentimento com relação ao interlocutor, o tronco e os pés geralmente se voltam do comunicador para o receptor, quando estão interessados no assunto em questão, porém tendem a fazer o oposto em sinal de pouco interesse ou desatenção. “A orientação do corpo (para onde estão voltados pés e tronco) é considerada indicativa de onde estão os

pensamentos do indivíduo e de onde ele de fato preferiria estar.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.57)

O ambiente onde se trabalha ou se vive também é uma maneira de se transmitir uma mensagem. A proximidade da mesa ou da cadeira em uma conversa, ou ainda o quanto alguém se aproxima, se inclina na cadeira ou se afasta dela, durante uma conversa, são sinais de interesse, proximidade ou de rejeição. O tamanho e forma da mobília podem indicar o interesse de demonstrar poder e autoridade, transmitindo uma mensagem de intimidação ao adentrar no local. “À rigor, o território não é um sinal corporal; contudo, sinalizamos de modos distintos quando em diferentes espaços. Além disso, geralmente enviamos mensagens claramente defensivas quanto ao que delinea um território.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.58)

Nossas roupas são outro indicativo frente aos demais. Estas podem ser usadas para passar uma mensagem do que muitas vezes queremos, como para adequar-se a um ambiente, afirmar nossos pensamentos ou reafirmando conceitos e valores sociais. Podem também levar ao engano. Como? Tentando denotar classe social ou um poder aquisitivo cujo qual não se ostenta. “As roupas usadas por um indivíduo deixam bastante claro o modo como ele se enxerga. Elas dão visibilidade ao sistema de valores de uma pessoa”. (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.88)

4.4.2 Postura

Antes mesmo do desenvolvimento da utilização do não verbal nos outros, é cabível antes de tudo uma auto-análise. Todos estão passíveis de uma ou outra mania que muitas vezes, aos nossos olhos, é algo comum, mas que em um determinado grupo pode provocar irritação ou até mesmo aversão. Não necessariamente pode vir a ser algo absurdo, mas um simples batucar de mãos na mesa, ou um ranger de dentes constante pode nos tornar pessoas indesejáveis. “Portanto, a sua imagem é uma das mais poderosas ferramentas de marketing a sua disposição, e a sua linguagem corporal é responsável por grande parte de sua projeção.” (JAMES, 2008, p.12)

Muitas vezes em diversas áreas de nossas vidas, estacionamos naquilo que chamamos de zona de conforto, ou até mesmo do “isto não tem problema” com relação a costumes e manias. Onde o medo de mudar uma atitude ou uma maneira de ser ou agir, possa vir a nos causar desconforto. Logo este medo de mudar nossa

forma de agir ou de pensar, torna-se um fator bloqueador em nosso crescimento. Não podemos evitar o medo, porém, é necessário utilizar este medo como fator motivador e não bloqueador.

Para DIMITRIUS e MAZZARELLA (2000 p.17)

Mas nos podemos diminuir nosso medo – e até usa-lo para nos ajudar a ver melhor as pessoas que estão a nossa volta. Se entendermos por que temos medo , e como as outras pessoas podem causar ou eliminar a dor que teremos , poderemos usar nosso medo em nosso benefício.

Porém, esta auto-análise e o sentimento de uma mudança frente ao nosso comportamento aos demais pode ser um fator que proporciona o surgimento de diversas boas oportunidades, e um facilitador na aplicação do não verbal. “Não existe pílula mágica para eliminar o medo e clarear nossa visão enquanto avaliamos as pessoas. Nosso ponto de vista sempre será distorcido por nosso desejo de evitar a dor.” (DIMITRIUS e MAZZARELLA, 2000 p.17)

4.5 kit de Sobrevivência

Um processo de negociação, como dito, pode ser um processo longo e dispendioso, em que, muitas são as situações em o gerente de projetos pode se defrontar. Assemelha - se a um jogo de pôquer, onde é necessária previa preparação de si, e conhecimento prévio das ações dos demais jogares. “Negociadores, assim como jogadores de pôquer precisam saber distinguir entre eventuais blefes, bravatas e demonstrações de coragem e verdadeiros sentimentos e pensamentos de seus “oponentes”.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.173)

Antes de tudo é necessário afirmar que o não verbal não se trata de uma arma em que você irá ler a mente de seu oponente, podendo prever minuciosamente cada movimento, ataque e até pensamento. Volta-se a afirmar que é importante avaliar o contexto em que se encontra, o assunto em pauta e ter consciência que sentimentos e gestos, podem ser camuflados, e também considerar que a outra parte também pode se utilizar do mesmo método, logo, o não verbal entra em cena como uma ferramenta de auxílio. “Supostamente, a aplicação prática de um profundo conhecimento “científico” da comunicação corporal é saber valer-se das várias técnicas que possibilitarão a leitura dos “segredos”, pensamentos e motivos alheios

e, por consequência ter mais controle sobre eles.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p.174)

A seguir são descritos alguns fatores que são interessantes serem observados durante uma negociação, ou ainda no decorrer de qualquer fase de um projeto, onde os gerentes de projeto, possam a vir a ter a necessidade de entrar em um debate, ou uma negociação com a outra parte. Antes de lançar-se utilizando o não verbal, ou de qualquer avaliação com base no mesmo, é necessário ter em mente que nenhum sinal isolado realmente deve ser analisado, a análise deve partir do todo, e sempre estar atendo ao “disfarce do comportamento”. “No trabalho, as pessoas podem disfarçar entre 80% e 90% do tempo, porque querem causar uma boa impressão, manter seus empregos, ser um bom modelo de comportamento para os outros, ser apreciada ou até mesmo imitar uma outra pessoa.” (JAMES, 2008, p.149)

Para FURNHAM E PETROVA (2011), no lançamento de uma oferta é indicado como comportamento, ser amistoso e projetar sinceridade por meio de uma linguagem corporal aberta e relaxada, sorrindo e assentindo com a cabeça para sinalizar receptividade e atenção, oferecendo um aperto de mão firme ao cumprimentar as pessoas, e no caso do acordo não se firmar, o motivo seja apenas relacionado as partes não estarem plenamente satisfeitas e não motivos pessoais.

É de extrema importância transmitir o sentimento de confiança nas negociações. Porém, é necessário ter ciência de que isto não é uma tarefa fácil principalmente quando se trata de mais verba, prazo ou recursos para um projeto, logo, desde o princípio é necessário deixar claro, que se está disposto a seguir as regras durante o processo de negociação, iniciação e avaliação dos requisitos do projeto mais ainda, no caso do acordo venha ser concretizado, ou o projeto venha ser iniciado. “A confiança no mundo dos negócios significa que a outra parte agirá de maneira honesta, obedecerá às regras e não tentará obter vantagens. Essa é justamente a mensagem que sua linguagem corporal deverá enviar ao longo da comunicação verbal” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p. 197)

Difícilmente em um processo de negociação, o gerente de projetos estará livre da barganha, logo, é necessário estar alerta para e diferentes pontos de vista e aberto para ideias e diferentes valores. “As concessões são em geral, mutuas: se um dos lados cede, o mesmo deve ocorrer com o outro. Portanto, as concessões dependem

de um dos fundamentos da relação humana: a reciprocidade.” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p. 200)

A localização para a realização de uma negociação ou reunião é muito importante, lugares calmos e que fuja do ambiente de stress do dia a dia, são aconselháveis, visto que o objetivo é se conectar de uma forma harmoniosa com a outra parte.

Para FURNHAM e PETROVA (2011, p. 198)

Não se pode perder a oportunidade de se conectar à outra parte em um ambiente mais relaxado, como, por exemplo, um bar ou restaurante após o trabalho. Em relação ao comportamento não verbal, indivíduos calmos, estáveis, disponíveis e confiáveis (ou quem projeta tais qualidades) deixam impressões melhores e incrivelmente mais duradouras.

No fechamento do acordo é importante observar os aspectos culturais do local e da pessoa em questão, para algumas culturas, gestos valem igualmente a contratos formalizados. Outros por mais pacífica que tenha sido a negociação ou fechamento do acordo, pode exigir as regras descritas minuciosamente em contratos. “É importante explorar e pesquisar as práticas locais de cada cultura: como os acordos são geralmente expressos?” (FURNHAM e PETROVA, 2011, p. 202)

Para que a análise comportamental seja realizada de maneira eficaz, é necessário estar ciente de que os sinais devem ser observados e analisados em um contexto; na avaliação sempre se utilizando do uso da visão periférica, sabendo-se, porém que existe a possibilidade de que ocorram erros de interpretação, logo, é necessário treino para a utilização da leitura corporal. Atualmente existe uma grande quantidade de material disponível que pode ser utilizado como fonte de auxílio no treinamento desta técnica. Listam-se abaixo alguns dos comportamentos e gestos não verbais que, no decorrer de uma negociação, podem vir a acionar o sinal de alerta e o seu significado:

Para JAMES (2008):

Ficando em pé:

- Pés mais afastados que a largura dos ombros, braços dobrados: Essa posição denota senso de confrontação. A pessoa está aumentando seu centro de gravidade como se

estivesse se preparando para uma luta. As pernas mostram um desejo de provar sua autoridade, ampliando o território. Essa pessoa pode querer estar no comando, mas de uma maneira agressiva, e não por ter um status superior. Os braços fechados traduzem uma mente fechada. (JAMES, 2008, p. 165)

- Pés juntos, mãos unidas na frente: Essa posição é geralmente acompanhada de uma inclinação do tronco superior, demonstrando pouca energia. Os pés, que estão juntos, significarão uma natureza ligeiramente meticulosa, perfeccionista. Essa pessoa pode não parecer ambiciosa, mas pode ser passivo-agressiva, defendendo teimosamente seu ponto de vista de uma maneira comedida. (JAMES, 2008, p.165)

- Mãos na cintura: Encare esta postura como potencialmente agressiva. O corpo parece aumentar de tamanho com esse movimento, o que pode ser algo confrontador, especialmente se os pés parecem plantados. Se houver alguma oscilação nos pés, a posição estará mais próxima da variação “chefe do grupo de escoteiros”, sugerindo liderança e autoridade, mas com uma ênfase no “vamos nos divertir”. (JAMES, 2008, p.165)

- Mãos presas nas costas: Educadamente autoritária ou até mesmo, um tanto esnobe. As mãos não foram utilizadas aqui, o que pode significar um movimento elegantemente passivo, como se a pessoa quisesse ser vista como não-ativa e não-ameaçadora. Os serviços de hotelaria geralmente usam essa posição quando não estão executando nenhuma tarefa, para sinalizar que não estão trabalhando, mas estão dispostos a ajudar. A outra razão por trás dessa postura é completamente diferente. Ela pode parecer autoritária e traduzir um alto status, significando “Não quero sujar minhas mãos com isso, portanto vou mantê-las afastadas do caminho”.

Se for o braço que estiver preso, em vez da outra mão, a pessoa pode estar tentando controlar um acesso de raiva.”
(JAMES, 2008, p.167)

Sentando-se:

- Cotovelos nas bordas da mesa ou nos braços da cadeira, dedos unidos pelas pontas, com mãos apontadas para cima: Essa posição é do chefe que demonstra alto status. Essa pessoa é crítica e um tanto distante. Ela disfarçara muito suas reações. (JAMES, 2008, p.173)

- Pernas cruzadas longe de você e o corpo virado ligeiramente para o lado: O que quer que você tenha feito a essa pessoa, conseguiu uma completa rejeição. (JAMES, 2008, p.173)

- Perna cruzada na altura da coxa: Essa pessoa está pensando em sua proposta. Parte de sua mente está aberta para a sua sugestão e parte dela ainda está bloqueada. Há falta de concordância, mas, possivelmente, apenas porque ela está assimilando informações. Essa é uma posição que serve para transmitir adequadamente um alto status. Se a pessoa estiver segurando a perna com uma das mãos, a barreira está se tornando um pouco maior, e as opiniões podem entrar em confronto direto. (JAMES, 2008, p.177)

Expressões:

- Boca ou sobrelha franzidas: Inquisitiva, considerando a proposta; Poderá, também, colocar o dedo no queixo ou acariciá-lo. (JAMES, 2008, p.179)

- Lábios fechados, boca bastante distendida horizontalmente: Esse sorriso melancólico pode parecer ameaçador. É um sorriso irônico possivelmente denotando um sarcasmo funesto. (JAMES, 2008, p.179)

Gestos:

- Braços cruzados acima do peito ou com os punhos serrados: Indica conflito, sem receptividade; (JAMES, 2008, p.182)

- Mãos na cintura: Confiança, postura de alto de status, agressão. (JAMES, 2008, p.182)

5 GESTÃO DE PROJETOS

5.1 Rumos do Gerenciamento de Projetos

O atual bom momento da economia do país é um fator determinante para o surgimento de diversos projetos no país, não somente no âmbito estatal, mas também no âmbito privado. “Falando de crescimento, o Brasil será a 5ª maior economia do mundo em 2026, segundo o canal de notícias BBC, se continuar com este ritmo de crescimento do PIB dos últimos anos”. (MATOS, 2011, s.p.)

Desta forma, a quantidade de projetos que estão surgindo e os que ainda vão surgir é imensa.

Para MATOS (2011, s.p.)

No âmbito brasileiro, os próximos anos certamente serão promissores para os gerentes de projeto, pois temos em vista as Olimpíadas, Copa do Mundo, o Programa de Aceleração do Crescimento, sem contar com todos os projetos de infraestrutura extremamente necessários para oferecer condições mínimas de saúde, educação, habitação para todos os brasileiros.

Sendo assim, é comum que cada vez mais as Empresas busquem profissionais capacitados para gerenciá-los. Logo, muitas oportunidades estão surgindo. “Mudanças que irão contribuir para que nós, gerentes de projeto, membros de equipe, estudantes, entusiastas e pesquisadores, possamos evoluir e ampliar nossos conhecimentos e leque de oportunidades em gerenciamento de projetos. No entanto, muito trabalho precisa ser feito.” (CONFORTO,2001, s.p.)

Além do conhecimento técnico, certificações muitas vezes exigidas pelas empresas, o fator humano também passa a ser uma exigência nestes profissionais. “As ferramentas, técnicas e princípios utilizados no modelo clássico continuam importantes . Mas em adição o aspecto humano passa a ter igual importância.” (SALES, 2011, p.23)

Torna-se questão fundamental para o Gerente de Projetos realmente conhecer quem está ao seu redor e, cada vez mais, capacitar o seu lado para se relacionar com as pessoas, conhecê-las, entendê-las melhor, e otimizar o desempenho da equipe. “Os gerentes de projeto deverão cada vez mais considerar as diversidades e questões culturais nos projetos. Este conhecimento vai ajudá-los a trabalhar mais eficientemente com a equipe.” (MATOS, 2011, s.p.)

Mas, mais importante, é fundamental ter uma boa comunicação e expressão não somente para conhecer sua equipe, mas também as habilidades necessárias para manter esta equipe motivada, com alto desempenho e acreditando no sucesso do projeto. “A principal qualidade do gerente de projetos é saber se comunicar bem com todos. Ele é o ponto focal das informações.” (BARBI, 2012, p.35)

CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi a apresentação do não verbal, somado às áreas de negociação, e comunicação podem se converter em vantagem competitiva para os Gerentes de Projeto. Desta forma se fez necessário uma pequena introdução as referidos temas.

Logo, com este, demonstrou-se que não basta apenas o conhecimento teórico ou em novas formas de se conduzir um projeto, o ato de se relacionar com as pessoas é de extrema importância. E devido a movimentada vida que levamos, tais “qualidades” acabam negligenciadas pelos profissionais. A própria tecnologia, muitas vezes apresentada ao homem como facilitadora, muitas vezes induz ao afastamento do próximo.

O presente trabalho demonstrou que não basta apenas o conhecimento do não verbal para se obter vantagem competitiva em uma negociação, ou seja, não é uma arma milagrosa em todos os movimentos do adversário serão previstos, ou que a mente do mesmo, será lida como em um filme de ficção científica. É necessário antes, que aconteça toda uma preparação. E esta preparação abrange não somente a forma de abordagem no oponente da negociação, mas a nós mesmos. Da maneira como nos comunicamos até a forma como nos vestimos.

O entendimento do que vem a ser uma vantagem competitiva e a forma como ela se consolida, incluindo a necessidade de conhecer o oponente na negociação, a forma como ele pode vir a agir, à maneira como nós iremos nos comunicar com este tornam-se de vital importância, para o funcionamento do não verbal. Saliendo que estas qualidades, vistas de forma individual, se convertem apenas em diferenciais, e que somente a união de todos pode ser convertida em vantagem competitiva.

Sendo assim, existe a necessidade de uma revisão de conceitos e maneiras de interagir com próximo. Após este aperfeiçoamento, é possível utilizar o não verbal como auxílio nas negociações. Lembrando que apenas o não verbal utilizado por si só, ao invés de auxiliar pode trazer confusão, se utilizado e interpretado da forma errada.

Logo, propõe-se a continuidade dos estudos relacionados a técnicas de negociação, e comunicação, (tendo como referências Richard Shell, Ury William e Renata

Miranda), pois, como dito anteriormente são ferramentas básicas para o desenvolvimento de qualquer atividade profissional e pessoal; bem como um estudo mais aprofundada no comportamento não verbal, onde existe um considerável material disponível para o aperfeiçoamento e treinamento da técnica, (tendo como referências Jo-Ellan Dimitrius e Mark Mazzarella; Evgeniya Petrova e Adrian Furnham).

REFERÊNCIAS

- BARBI, Fernando. Revista Certificação. **Os 7 passos da Gestão de Projetos**, São Paulo, n.10, 2012, p.35.
- BORDENAVE D. E. Juan. **O que é comunicação (Coleção Peimeiros passos: 67)**. São Paulo: Brasiliense, 1ª Edição 1982, 28ª reimpressão, 2003.
- CAPRINO, P. Mônica. **Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008
- COELHO, André, **A Criatividade e a Motivação Como Estratégias de Endomarketing para o Crescimento Organizacional**, (sem data), netsaber. Disponível em < http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_8489/artigo_sobre_a_criatividade_e_a_motivacao_como_estrategias_de_endomarketing_para_o_crescimento_organizaciona > Acesso em 10 de Setembro de 2012
- CONFORTO C. Edivandro. **Tendências em Gerenciamento de Projetos**, 04/2011, PMISP. Disponível em: <<http://www.pmisp.org.br/enews/edicao1104/tendencias.asp>> Acesso em 17 de Setembro de 2012
- COVEY, R. Stephen. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. 31 Ed. São Paulo: Best Seller - [Trad. Celso Nogueira]. 1999
- DIMITRIUS, Jo-Ellan e MAZZARELLA, Mark. **Decifrar Pessoas**. São Paulo: Alegro, 2000.
- FISHER, Roger e URY, William. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: imago 1985.
- FURNHAM, Adrian e PETROVA, Evgeniya. **O corpo fala nos negócio**. São Paulo: Gente, 2011.
- JAMES, Judi. **Linguagem Corporal no Trabalho: como usar os sinais não verbais para alavancar sua carreira competitiva**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
- MATOS, P. S. Sergio. **O Futuro do Gerenciamento de Projetos**, 07/11/2011, Compet PM. Disponível em: < <http://www.competpm.com.br/dicas,93,o-futuro-do-gerenciamento-de-projetos.html> > Acesso em 17 de Setembro de 2012
- MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem (Understanding media - Trad. Décio Pignatari)**. São Paulo Cultrix, 1974, 4ª ed.
- MIRANDA, Renata. **Expressividade: você e sua imagem: como se comunicar corretamente e deixar a sua marca**. São Paulo: Saraiva, 2008
- MULCAHY, Rita. **Preparatório para o exame de PMP®**. 6ª Edição. ed. [S.l.]: RMC Publishing, 2009.

NASSAR Paulo e FIGUEIREDO Rubens. **O que é comunicação empresarial (Coleção Primeiros passos: 297)**. São Paulo: Brasiliense, 1^o edição, 1995, reimpressão 1996.

PADILHA, Ênio. **Diferencial Competitivo e Vantagem Competitiva**, 2010, eniopadilha. Disponível em < <http://www.eniopadilha.com.br/artigo/1221/diferencial-competitivo-e-vantagem-competitiva> > Acesso em 10 de Setembro de 2012

PEREIRA, J. Heitor. **Invista no Capital Humano**, 08/07/2008, empregos.com.br. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/080708-capital_humano.shtml > Acesso em 10 de Setembro de 2012

PORTER E. Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

FARIAS, Waleska in OLIVEIRA, Sidnei. **A Comunicação nas Lideranças: eu falo, tu interpretas...**, 26/03/2012, Exame.com. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/2012/03/26/a-comunicacao-nas-liderancas-eu-falo-tu-interpretas/>> Acesso em 11 de Agosto de 2012

PASSADORI, Reginaldo. **Valorize a comunicação verbal**, (podcast) 10/10/2008, Você S/A. Disponível em <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/podcast/valorize-comunicacao-verbal-491895.shtml>> Acesso em 11 de Agosto de 2012

POLITO, Reinaldo. **A Comunicação: Você precisa falar bem em público**, 26/03/2012, Exame.com. Disponível em <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=685&acao=exibir> Acesso em 11 de Agosto de 2012

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4^a Edição. ed. [S.I.]: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009.

SALES, Marcelo. Revista Certificação. **Gerenciamento de Projetos de TI**, São Paulo, n.10, 2011, p.23.

SHELL, G. Richard. **Negociar é Preciso**. São Paulo: Negócio Editora, 2001

SILVA, R. Jônathas. **Qual o seu diferencial?**, 12/02/2011, Efetividade. Disponível em < <http://www.efetividade.blog.br/2011/02/12/qual-o-seu-diferencial/> > Acesso em 10 de Setembro de 2012

STEINBERG, Fábio. **Para não se trumbicar na comunicação**, 27/01/1999, Exame.com. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0680/noticias/para-nao-se-trumbicar-na-comunicacao-m0048818>> Acesso em 11 de Agosto de 2012

TOZZI, Eliza. **As 8 atitudes de sucesso**, 10/11/2010, Você SA. Disponível em <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/8-atitudes-sucesso-612794.shtml#>> Acesso em 11 de Agosto de 2012

TZU, SUN. **A arte da Guerra**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007

URY, William L. ***Chegando à Paz. Resolvendo conflitos em casa, no trabalho e no dia-a-dia***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

URY, William L. ***Supere o Não. Negociando com pessoas difíceis***. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2003.