

Feedback e a comunicação interpessoal na gestão de projetos



Prof. Dr. Armando Terribili Filho, PMP Pós-doutor em Metodologias de Gerenciamento de Projetos, Professor na ESIC (Curitiba, Brasil)

1. A importância na Comunicação no Gerenciamento de Projetos

Os resultados do último Benchmarking em Gerenciamento de Projetos - Brasil (2014) que teve a participação de 676 organizações, apontaram em primeiro lugar (entre 12 itens) na questão "a mais

valiosa competência para gerenciar projetos" o item "Comunicação" com 61,6% de citações.

Neste mesmo benchmarking, na questão "a maior deficiência dos gerentes de projetos", o item "Comunicação" surge novamente em primeiro lugar, com 44% de citações.

No Guia PMBOK 6ª edição (*) consta que os gerentes despendem, com base em pesquisas, mais de 90% de seu tempo comunicando-se. Enfim, "comunicação" é indiscutivelmente, uma das chaves mais importantes no gerenciamento de projetos.

Observando-se o detalhamento contido no Guia PMBOK acerca do item "Comunicação" das "Qualidades e Habilidades de um Líder" (p. 61), encontramos cinco itens:

- 1) Dedicar tempo suficiente para comunicar-se
- 2) Administrar expectativas
- 3) Aceitar feedback de forma positiva
- 4) Fornecer feedback de forma construtiva e
- 5) Perguntar e ouvir.

2. O feedback

Feedback é qualquer informação que nos dá sobre nós mesmos (como somos ou como fazemos algo) sob os olhos alheios. A palavra feedback provém da Revolução Industrial e é relativa à energia que retornava ao ponto de origem em um sistema mecânico. Somente em meados do século passado passou a ser utilizado no âmbito de avaliação de desempenho profissional (*2).

O tema feedback torna-se complexo, pois em geral, um feedback é carregado de emoções e opiniões.

Há três tipos de feedback: reconhecimento, orientação e avaliação (*3).

- O feedback de reconhecimento transmite agradecimento e valorização pelo que se fez/faz. Transforma-se em um impulso, estimulado a pessoa em manter ou melhorar o desempenho.
- O feedback de orientação transmite a necessidade de aprender, crescer ou mudar. A melhora pode surgir por meio de capacitação, transmissão de conhecimentos, mentoring, etc.
- O feedback de avaliação é aquele por meio da qual se realizam comparações implícitas ou explícitas a um determinado padrão, possibilitando o ajuste de expectativas e subsidiando tomadas de decisão. Em geral,

são avaliações sistematizadas e periódicas (semestral ou anual, por exemplo). Na figura a seguir, a síntese da necessidade que temos dos três tipos de feedback.

NECESSIDADE DOS TRÊS TIPOS DE FEEDBACK

- 1 Reconhecimento**
Sentir que valeu a pena!
- 2 Orientação**
Acelerar o aprendizado. Foco no que importa.
- 3 Avaliação**
Saber que posição estamos. Segurança.

Fonte: STONE, Douglas; HEEN, Sheila. Obrigado pelo feedback. São Paulo: Schwarcz, 2016.

Há também o feedback 360°, que se consiste em um processo de avaliação de habilidades e competências em diversas percepções: da própria pessoa, do superior imediato, dos pares, dos profissionais liderados por ele/ela, de fornecedores e de parceiros de negócio.

3. A escuta ativa e a empatia

Um dos aspectos importantes quando se dá ou se recebe um feedback é a postura da pessoa, sobretudo, quanto à Escuta Ativa ou Escuta Empática, como denominam alguns autores.

A Escuta Ativa é uma habilidade de se colocar em atenção, de querer compreender e de centrar-se no ou-

RECEBIMENTO DA INFORMAÇÃO (habilidade de escutar)



tro. O bom ouvinte deve ficar atento não somente às palavras (aquilo que é dito), mas também aos aspectos não-verbais (corpo, voz, gestos e expressões faciais) e simbólicos (penteados, roupas, tatuagens, relógios, piercings, etc.), pois o conjunto de palavras, expressões e símbolos constituem a comunicação efetiva.

Um estudo clássico de Harvard (*4) aponta de que a comunicação não-verbal (expressão corporal, entonação e tonalidade da voz) representa 92% na comunicação, como mostrado no gráfico a seguir

Assim, quando você for dar um feedback, preocupe-se com quatro elementos: a linguagem, a mensagem em si (objetividade), o gestual e a empatia. Outras recomendações importantes: colocar-se no nível do outro, evitar elevar a voz, procurar escutar antes de falar, não expressar rapidamente todo o conteúdo, conceder espaço ao outro e demonstrar sinceridade (*5).

Equivocadamente, muita gente acredita que empatia é sentir o que o outro sente. Não é isso, não! Empatia vem do grego *empathia* que signifi-

ca "entrar no sentimento", sentir por aquilo que o outro está vivenciando sem, contudo, sentir o que este outro está sentindo, ou seja, é a capacidade de saber como o outro se sente, de estar em sintonia emocional. A empatia é uma das competências da Inteligência Emocional (*6).

4. Considerações Finais

Antes de você reclamar que seu gerente não lhe dá feedback, procure refletir quanto você tem dado de feedback a ele e a seus colegas. Saiba "receber feedback de forma positiva", não se colocando em postura defensiva ou agressiva. Procure "ouvir" de forma empática, procure entender. Lembre-se da escuta ativa, uma habilidade ímpar na época dos smartphones, pois se torna cada vez mais comum, lermos ou digitarmos enquanto os outros nos falam.

Pesquisas indicam que o recebimento de informações pela visão atinge percentual de 83%, ou seja, se não olharmos para nosso interlocutor, estamos perdendo uma possibilidade imensa de entender o que a pessoa quer nos dizer. É importante destacar que apenas 11% das informações recebidas são pela audição. O quadro à esquerda mostra a distribuição percentual no recebimento de informações por parte do corpo, podendo-se associar aos sentidos humanos (*7).

Saber "dar feedback construtivo" deve ter como princípio potencializar o que se faz bem (reconhecimento) ou melhorar aquilo que se pode fazer melhor (orientação). Lembre-se que não se pode mudar o passado, mas o futuro. Tenha sempre uma intenção positiva e construtiva, preparando-se adequadamente para dar o feedback. Procure separar suas emoções e opiniões, mostrando-se equilibrado, específico, direto e sempre apresente sugestões.

Acredite, isso vale não somente para a vida profissional, mas também,

para a vida pessoal. Sabendo receber positivamente os feedbacks, você se conhecerá melhor, conhecerá melhor suas potencialidades e poderá identificar áreas de melhoria, de aprimoramento. Em contrapartida, sabendo dar feedbacks construtivos, com fatos e dados (e não opiniões) você auxiliará as pessoas a crescerem, e certamente será admirado pela sua postura contributiva.

Ser um bom Gerente de Projetos e ser uma pessoa melhor não é uma questão conhecer o Guia PMBOK e seus processos, mas é uma questão

REFERÊNCIAS

- (*) PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.
- (*2) DEL TRONCO, Jane Rodriguez; DEL TRONCO, Rosa Rodriguez; GARCIA, Noemi Vico. Smart feedback. Madrid, Espanha: LID Editorial Empresarial, 2017.
- (*3) STONE, Douglas; HEEN, Sheila. Obrigado pelo feedback. São Paulo: Schwarcz, 2016.
- (*4) HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. Comunicação pessoal impossível. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- (*5) CARLOTTO, Gaetano. Soft skills: con-vincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi. Milano, Italia: Franco Angeli, 2015.
- (*6) GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- (*7) ALCADE, N.; TEJERINA, J. apud CANIZARES GIL, Olga; LEANIZ SEMEPRE, Carmen Garcia in: Hazte experto en Inteligencia Emocional. 2. ed. Bilbao, Espanha: Desclee de Brouer, 2015.

IMPACTO DA LINGUAGEM NÃO-VERBAL NAS COMUNICAÇÕES

