



MAKING PEOPLE CARE

## “Feedback” – “don’t be lost in translation”

### PARTE I

Sendo algo que queremos melhorar e implementar de forma mais cuidada no seio da nossa organização, damos seguimento a esta rubrica trazendo para debate este tema tão importante e tão atual, o feedback.

A comunicação e especificamente o feedback são poderosas ferramentas em contexto laboral. Se usados de forma correta tenderão a aumentar a confiança em relação à organização e à forma como o próprio colaborador desenvolve a sua atividade, promovendo o aperfeiçoamento das suas competências.

É comum sentirmos a necessidade de saber de forma clara e direta o que estamos a fazer corretamente e o que poderíamos melhorar na nossa performance diária, só assim é possível realizarmos as nossas funções de forma mais segura e produtiva. Tal envolvimento gera também um sentimento de pertença, de alinhamento de comportamentos.

Contudo, saber dar feedback não é fácil. E muitas vezes também não é fácil recebê-lo.

É essencial que a mensagem passe de forma correta a quem nos ouve. A prática e a frequência são essenciais para que possamos melhorar os resultados. É essencial que se conheça bem a equipa, os indivíduos que a compõem e as conversas deverão ser adaptadas ao contexto e realidade de cada um. Cada ser humano é único e receberá a mensagem de diferente forma.

É necessário que sejam identificados os pontos fortes de cada colaborador, surgindo aqui o conceito do perfil comportamental. Diferentes pessoas encaram os desafios de diferentes formas, reagem de maneira dife-

rente. Conhecendo o perfil de cada indivíduo poderá trabalhar-se e dar foco às habilidades e pontos fortes de cada um, sendo que todos contribuem de forma diferente para o todo e todos são importantes.

Num inquérito global realizado pela McKinsey, 68% dos inquiridos indicam que o feedback constante e dado de forma construtiva tem elevado impacto e um efeito muito positivo na performance individual do trabalhador. Conversas regulares revelam-se ainda mais críticas e necessárias quando o colaborador se encontra num regime de teletrabalho, onde poderá sentir-se mais ansioso e desconetado da empresa.

Um estudo recente realizado pela Professora Ashley V. Whillans da Harvard Business School, revela que 80% dos trabalhadores Americanos não se sentem recompensados ou reconhecidos apenas com aumentos salariais ou prémios, que o “salário emocional” assume nesse caso um papel muito mais preponderante. Consideram ser fundamental a comunicação, o feedback, o reconhecimento dos seus superiores e responsáveis, ou simplesmente um “obrigado” no momento certo. Segundo dados do estudo, 95% dos trabalhadores que se consideram mais felizes no trabalho, indicam que os seus superiores dão feedback constante e expressam a sua gratidão. Claro que o salário importa na vida dos trabalhadores, contudo, não é só isso o fundamental e o que fará alguém feliz relembra Whillans, o que realmente importa é que as pessoas se sintam realmente ouvidas e valorizadas.

No mesmo sentido vai o seu artigo “Winning the War



for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees,” escrito em parceria com Anais Thibault-Landry da Université du Québec à Montréal e Allan Schweyer da Incentive Research Foundation. Whillans indica que em termos de contratação e de diminuição do turnover de colaboradores, a política de empresa e os trabalhadores sentirem que existe uma preocupação efetiva com o seu bem estar e um saudável work-life balance, são o mais importante.

O Feedback é então fundamental no que diz respeito à melhoria da performance, individual e de grupo, aumenta a confiança dos colaboradores colocando-os no caminho certo e alinhados com a empresa, sentindo que são apoiados e ouvidos e que fazem parte de todo o processo.

É ainda fundamental trabalhar estes momentos, uma vez que se traduzem em importantes ferramentas de liderança.

Existem muitos tipos de feedback, desde o conteúdo do que é abordado, até quem o vai dar. Podemos falar de feedback positivo, que é aquele em que são ressaltadas tarefas feitas de forma correta, incentivando o colaborador a continuar por esse mesmo caminho. Falamos também de feedback negativo, quando o colaborador é alertado de que algo está a correr menos bem, para que possa redirecionar ou corrigir a sua atuação. Este deve ser dado com mais cautela e como um feedback construtivo e não negativo no sentido de diminuir, envergonhar ou desmoralizar o trabalhador. Podemos ainda falar de feedback a 90.º, a 180.º e a 360.º.

O Feedback a 90 graus é o mais comum e o mais aplicado nas organizações. Trata-se da análise de desempenho feita pelos supervisores ou coordenadores aos colaboradores das suas equipas. Contudo este modelo não se tem revelado suficiente.

O modelo de feedback a 180 graus tem sido cada vez

mais aplicado no sentido de estimular o diálogo e o trabalho de equipa. Os colegas diretos são chamados a dar feedback sobre os seus pares podendo indicar aquilo que resultou para a equipa e ajudou e pelo contrário o que correu menos bem e poderá estar a prejudicar o trabalho no todo.

Por fim, falamos de feedback a 360 graus quando todos são chamados a falar sobre os colegas a todos os níveis hierárquicos.

Estes dois últimos tipos de feedback não são tão aplicados uma vez que é necessário um grande nível de maturidade e confiança a nível de grupo e institucional. Ainda é visto como um momento de grande tensão e desconforto entre colegas ou mesmo entre liderança e liderados. Contudo estes momentos devem ser trabalhados para que exista um crescimento com a participação de todos e espaço para que todos possam falar e fazer a organização crescer.

O momento de dar feedback deverá ser bem preparado, deverá ser pensado tudo o que se pretende abordar na conversa, o momento mais adequado para o fazer, praticar este momento sempre com empatia e humanidade e de forma regular para que se torne uma prática comum e não um momento único que cause stress e ansiedade.

Deverá ocorrer num ambiente calmo e sem interrupções externas, devem ser preparados alguns dados ou estatísticas para poder de forma sustentada, organizada, direta e objetiva, dar o feedback ao colaborador. Finalmente, é importante aprender a ouvir, escutar com atenção o interlocutor demonstrando verdadeiro interesse pelo que relata para que se possa estabelecer uma relação de cuidado e confiança.

A evolução e discussão na área tem sido tão acentuada, que hoje em dia fala-se já não só em feedback, mas em feedforward...

To be continued...