

Feedback: confiança e relacionamento entre líderes e empregados

Taly Czeresnia Wakrat

Em meio à competitividade do mundo corporativo, à pressão por resultados e ao aumento da produtividade no dia a dia dos profissionais, fica cada vez mais difícil estabelecer um diálogo constante e realmente eficaz entre o líder e o empregado nas empresas.

Na maioria dos casos, esse diálogo acontece rapidamente em momentos de divisão de tarefas, pedido e entrega de trabalhos pontuais. E, com isso, a relação líder e empregado passa a ser puramente política, inibindo o desenvolvimento da relação interpessoal.

Para FREITAS apud Lopes, online, 2012, “a prática do diálogo exige conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva”, o que se faz necessário uma vez que estamos em uma fase de grandes e rápidas mudanças, tornando mais fácil para os empregados continuarem a seguir práticas antigas e que lhe pareçam seguras; o diálogo passa a ser fundamental para alinhar expectativas e fornecer auxílio a esses profissionais em busca de mudanças positivas para a empresa.

Nesse cenário, o feedback passa a representar um dos momentos mais importantes de diálogo entre o líder e o empregado, no qual os dois se colocam disponíveis para discutir desafios, desempenhos e melhorias em seus modos de trabalho. Para isso acontecer, espera-se que ambos tenham sinceridade, ética e transparência para auxiliar um ao outro em suas tarefas diárias.

O presente artigo irá analisar a diferença entre um feedback bem planejado e uma crítica, qual a importância da confiança entre o líder e o empregado e como a comunicação auxilia nesse bom relacionamento.

Feedback x Crítica

O relacionamento político entre o líder e o empregado e o próprio vínculo empregatício do ambiente em que se desenvolve essa convivência torna questionável se de fato o feedback está sendo realizado de forma construtiva ou pode ser confundido com uma crítica, abalando (ao invés de construir) a boa relação entre o líder e o empregado. Sabemos que estamos sendo criticados e criticando constantemente, conforme vivemos. Porém, quando se trata do ambiente de trabalho, as críticas passam a ser consideradas de forma diferente, tanto por nós, quanto por nossos colegas, que, às vezes as julgam, trazendo um desconforto para quem a fez.

De acordo com Ray Williams, somente a frase “você se importa de eu te dar um feedback?” é equivalente a “você se importa de eu te dar um feedback negativo?”. Em seu artigo “Why Performance Reviews Don’t Improve Performance” (tradução livre: “Por que críticas de performance não melhoram a performance”), Williams traz a opinião do presidente e CEO da empresa Energy Project (que tem como objetivo ajudar pessoas e empresas a desenhar um jeito melhor de se trabalhar), Tony Schwartz, que afirma que a crítica em si abala o nosso senso de valor, fazendo com que as pessoas se afastem de um possível julgamento.

Neurocientistas afirmam que a forma como reagimos a críticas está diretamente relacionada a como o nosso cérebro funciona: ele tende a nos defender e proteger de possíveis ameaças e, a crítica em si é considerada como uma, fazendo com que o ser humano se defenda de forma ativa ou passiva. De acordo com este autor, quando uma pessoa se vê em uma situação que entra em conflito com sua autoimagem, a tendência

é mudar a informação ao invés de mudar o seu comportamento. Portanto, quando o líder critica o empregado, os mecanismos de defesa do cérebro são ativados e a motivação para mudar ou melhorar é improvável.

Porém, por mais que seja difícil de lembrar da crítica exatamente da forma como ela aconteceu, de acordo com Clifford Nass, professor de comunicação da Universidade Stanford, não conseguimos esquecer-la, o que se chama de “tendência negativa”; nossos cérebros desenvolveram circuitos separados para processar informações negativas e positivas, o que significa que críticas terão sempre um impacto maior do que elogios.

Mesmo assim, muitos profissionais especializados no comportamento humano separam a ideia de feedback e crítica e, não só sugerem que o feedback seja realizado, mas que aconteça com muita frequência. Hamilton Teruaki Mitsumune, profissional de coaching formado em Professional & Self Coaching, Business & Executive Coaching e Master Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) afirma que:

[o feedback] Não é queixa, bronca, conselho ou mesmo lição de moral. É, na verdade, uma ferramenta para que comportamentos impróprios sejam alterados e as relações entre pessoas se tornem mais fáceis. O objetivo, portanto, é ajudar o colaborador a melhorar seu desempenho apontando-se os pontos que precisam ser aprimorados ou gerar uma mudança de comportamento que nem sempre é percebido como inadequado pelo colaborador, deixando claro o que a empresa espera dele, servindo como um bússola (MITSMUME, online, 2013).

O ponto mais importante do feedback é saber como realizá-lo. Algumas dicas dadas por Mitsumune para realizar um feedback de sucesso incluem:

- Não focar no caráter da pessoa e sim em suas ações (saber dividir o profissional do pessoal e não relacionar sua história com seu modo de trabalho);
- Escolher um ambiente neutro para diminuir a tensão (tentar realizar o feedback em lugares calmos e que não remetam ou façam com que o funcionário se sinta acuado);
- Refletir antes da conversa o que será abordado, que pontos irá elogiar e que pontos irá criticar (estar preparado para poder realizar o feedback de forma natural e não forçada e saber sobre o que será conversado);
- Não só falar, mas ouvir também e finalizar de modo com que a pessoa entenda qual a mudança que você deseja enxergar nela, trazendo sugestões de como ela fará para alcançar esse objetivo (ouvir as justificativas e posicionamentos do funcionário avaliado, utilizando esse discurso para realizar uma melhor avaliação e ajudá-lo a determinar um “plano de ação” para alcançar o objetivo desejado).

Mitsumune (2013, online) pontua que “o feedback bem dado abre a aceitação do outro para o que está sendo transmitido, aproxima e reforça a relação interpessoal”.

Realizar um feedback de forma correta pode, então, evitar a confusão entre ele e uma crítica, e ser motivador para o funcionário. Porém, muitos funcionários questionam a veracidade das informações passadas no feedback, tanto quando estão na posição de líderes, como quando estão na posição de empregados. A dúvida de que a avaliação dada pelo líder é exatamente o que ele pensa, ou que o funcionário expôs sua opinião

verdadeira em relação ao seu superior, pode prejudicar o relacionamento entre eles e, conseqüentemente, os resultados de uma empresa. Podemos então considerar que existe confiança na relação do líder e empregado quando se diz respeito a um feedback? Para isso acontecer, é necessário entendermos o significado de hierarquia e o que ela representa no ambiente corporativo, uma vez que ela influencia diretamente na relação entre os empregados e na confiança que vai moldá-la.

Confiança no meio corporativo

De uma forma geral, hierarquia significa um sistema que é organizado por níveis, sendo sempre um mais elevado que o outro, onde o subordinado reporta para o nível acima e assim por diante até chegar em um líder que não possui superior. Dessa forma, o superior imediato se torna responsável por todas as atividades de seus subordinados, resultando em uma relação de poder do superior e de respeito do subordinado.

Luiz Pagnez (2009, online), diretor do Emprego Certo, afirma que “os chefes esperam que seus subordinados tenham qualidades profissionais, sinceridade afetiva e propriedade moral para realizar as tarefas e entregar os resultados”. Ou seja, para uma boa relação hierárquica, apenas um bom trabalho não é suficiente; é necessário que o empregado tenha atributos também pessoais e de caráter que o façam ser respeitado pelo seu superior e, acima de tudo, confie no trabalho de seu parceiro.

Para Eduardo Shinyashiki (2009, online), presidente da Sociedade Cre Ser Treinamentos, “uma relação de confiança no ambiente de trabalho cria espaço para a cooperação, o comprometimento, a circulação de ideias inovadoras, superação das diferenças, aumentando a satisfação no trabalho e melhora da comunicação”. De acordo com ele, existem três pilares para a construção da confiança em um ambiente de trabalho: honestidade, integridade e coerência; se esses três princípios estiverem bem estabelecidos, a confiança acontecerá de forma natural.

Além disso, a hierarquia deve estar definida: é importante o subordinado admirar seu chefe e achar que ele tem competência técnica para assumir o cargo ao qual pertence e vice versa; se o gestor não acreditar na competência da sua equipe dificilmente se formarão laços de confiança. Outras premissas são pontuadas por Shinyashiki:

- Compaixão e empatia: o poder de se colocar no lugar do outro e enxergá-lo de forma pessoal e não somente profissional;

- Ser claro e construtivo na comunicação: saber ouvir o outro e não somente expor sua opinião;

- Compromisso com o resultado: participação da liderança de forma ativa no cotidiano dos funcionários, celebrando as vitórias e assumindo as derrotas junto à equipe;

 - Apoiar e cooperar: estar presente e apoiar as decisões da equipe;

- Compartilhar: tanto informações, quanto conhecimentos e experiências, criando um clima de transparência e trabalho em equipe, estimulando o desenvolvimento de colegas e subordinados;

- Apostar na flexibilidade: estar disposto a passar por mudanças junto à equipe, aceitando pontos de vista diferentes do seu, se impressionando ou se decepcionando.

Além do líder ser admirado pela sua equipe, ele tem que estar disposto ao diálogo,

o que já representa um grande passo para assegurar bons feedbacks. De acordo com Bruno Carramenha:

Ninguém é mais influente do que o líder. Ele é a fonte preferida de informação dos empregados, ele é quem dá o “tom” das mensagens, diminuindo as sombras e os medos que possam existir. Ele controla o fluxo de informação, cria (ou não) diálogo e é o centro da mudança, da qualidade, da eficiência e da inovação (CARRAMENHA, 2012, online).

O líder deve possuir ferramentas e informações sobre a empresa para criar e reforçar discursos. Somente após isso ele consegue deixar claro para a sua equipe quais pontos ele deseja que sejam atingidos e o feedback se torna imprescindível para o desenvolvimento dessa relação.

A comunicação interna tem papel importante nessa etapa: deve ser o meio que traz essas informações para o líder deixando-o confortável dos valores aos quais ele deve defender e o que esperar de sua equipe; ele entende como a sua área contribui para o todo e como isso pode ajudar a construir uma boa relação entre ele e seus empregados.

A Comunicação (e o diálogo) como norteadores da cultura de feedback

Conforme mencionado no início do artigo, para se obter sucesso na relação entre um líder e o empregado e fazer ser possível uma relação de extrema confiança e troca, é necessário que o diálogo esteja sempre presente no dia-a-dia da organização e, principalmente, na relação entre eles.

Sidinéia Gomes de Freitas pontua que a comunicação é composta por três subsistemas: verbal, vocal e gestual, porém cada um possui um significado diferente mediante à diferentes contextos. Destes subsistemas, a comunicação verbal é a responsável por buscar o diálogo que deve existir nas relações interpessoais. De acordo com a autora,

Com base em pesquisas realizadas pelo físico David Bohm, Linda Ellionor e Glenna Gerard (1998) afirmam que o diálogo é uma prática de comunicação que transforma os que nela se envolvem e que, quando as organizações começarem a integrar esta prática de comunicação que transforma os que nela se envolvem e que, quando as organizações começarem a integrar esta prática a suas operações, serão alteradas as formas de trabalho no século XXI (FREITAS apud LOPES, online, 2012).

As formas de trabalho do século XXI ao qual a autora se refere dizem respeito a uma sociedade focada em resultados ao invés de relações interpessoais. O que se é cobrado dos empregados hoje é o resultado imediato, o que faz deixar de lado o diálogo, uma vez que ele leva tempo para ser desenvolvido: conceito que não podemos nos dar ao luxo de perder.

Para que o diálogo possa ser estabelecido, a autora diz que a vida nas organizações deve possuir três importantes aspectos, que iremos explorar a seguir: comunicação,

desenvolvimento dos líderes e transformação da estrutura organizacional.

Comunicação: muito se fala e pouco se diz no ambiente empresarial nos dias de hoje. A comunicação é frequente, porém não muito clara, uma vez que se pode ter várias interpretações de uma mesma conversa. É necessário que os executivos de hoje entendam o seu poder para aplicá-la de forma assertiva.

Desenvolvimento dos líderes: para a autora, é necessário que o líder esteja em constante mudança buscando sempre se desenvolver e ser perceptivo acerca do ambiente em que trabalha, uma vez que “o líder é competente quando sabe ouvir e, principalmente, quando reconhece a constante necessidade de aperfeiçoamento” (FREITAS apud LOPES, online, 2012). É importante que a empresa esteja sempre buscando o desenvolvimento do líder e medindo o quanto de fato isso fez diferença em seu ambiente de trabalho e relações com o empregado.

Transformação da estrutura organizacional: a estrutura organizacional atual (de competição e foco somente em resultados) impede que sejam criados relacionamentos, o que dificulta o diálogo. Sem este, fica difícil construir relações de confiança e fortalecer o sentido de liderança.

A comunicação interna tem influência direto no sucesso do diálogo: uma empresa alinhada e moldada de informações consegue trabalhar com maior harmonia, chegando mais facilmente em seus objetivos e trazendo o tão esperado e almejado resultado.

O foco nos resultados vai e deve continuar existindo, uma vez que vivemos em uma sociedade capitalista e almejamos ter empresas bem sucedidas. Porém a prática de relações interpessoais e o diálogo devem existir para que esses resultados sejam ainda mais efetivos não só fora, como também dentro das organizações; empregados engajados e satisfeitos com o seu ambiente de trabalho tendem a conseguir melhores resultados para a empresa.

Considerações Finais

Que estamos constantemente nos comunicando é verdade. Porém, o que de fato estamos dizendo? Como isso muda as nossas atitudes e a nossa forma de trabalhar? Estamos usando o que vemos e ouvimos para melhorar? Como sabemos como podemos melhorar?

Mesmo o feedback sendo enxergado por uns ou outros como uma crítica, ficou clara sua importância no meio corporativo: ele serve não somente como uma avaliação, mas também como forma incentivadora do diálogo e da relação entre o líder e o empregado. O feedback, de certa forma, força uma comunicação face a face que talvez não existiria nos dias de hoje, em uma sociedade moldada por resultados e produção em massa. Além disso, posiciona o empregado da sua importância dentro do sistema em que trabalha, valorizando o seu esforço e desempenho, fazendo com que ele cresça e se desenvolva ainda mais.

É importante que os dois lados (líderes e empregados) busquem a prática do feedback como forma de conhecimento mútuo e até de autoconhecimento para exercerem melhor as suas funções e tragam para o ambiente de trabalho um pouco de si, facilitando a criação de confiança e acabando com o mito de que chamar para conversar é o mesmo que “vamos falar sobre os seus pontos negativos”.

Referências

LANDOWSKI, Eric. **A Sociedade Refletida**. São Paulo: EDUC, 1992.

CORRÊA, Tupã Gomes e FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação, Marketing, Cultura: Sentidos da Administração, do Trabalho e do Consumo**.

BEE, Roland e BEE, Francis. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHWARTZ, Tony. **The Way We're Working Isn't Working**. Nova Iorque: Simon and Schuster, 2011.

WILLIAMS, Ray. **Why Performance Reviews Don't Improve Performance**.

Disponível em <<https://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201211/why-performance-reviews-dont-improve-performance>> Acessado em 10 de Out. de 2015.

SEITER, Courtney. **How to Give and Receive Feedback at Work: The Psychology of Criticism**. Disponível em <<https://open.bufferapp.com/how-to-give-receive-feedback-work/>> Acessado em 10 de Out. de 2015.

TUGEND, Alina. **Praise Is Fleeting, but Brickbats We Recall**. Disponível em <http://www.nytimes.com/2012/03/24/your-money/why-people-remember-negative-events-more-than-positive-ones.html?pagewanted=all&_r=1> Acessado em 10 de Out. de 2015.

Equipe Infomoney. **Chefe x funcionários: como manter um bom relacionamento**.

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/chefe-x-funcionarios-como-manter-um-bom-relacionamento/28880/>> Acessado em 13 de Out. de 2015.

MATTA, Vilela da. **Lideranças nas Organizações – Métodos de Hierarquia e**

Motivação. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/liderancas-organizacoes-metodos-hierarquia-motivacao/>> Acessado em 13 de Out. de 2015.

DORÉS, Ricardo. **A importância do feedback na melhoria do desempenho**.

Disponível em <<http://www.infoq.com/br/news/2010/04/feedback-importancia-desempenho>> Acessado em 15 de Out. de 2015.

FREITAS, Sidinéia Gomes de in LOPES, Mirian. **Comunicação interna e o diálogo nas organizações**. Disponível em

<<http://mirianlopesconsultoria.blogspot.com.br/2012/09/comunicacao-interna-e-o->

dialogo-as.html> Acessado em 15 de Out. de 2015.

BURKE, Alex. **O que é uma estrutura organizacional hierárquica?** Disponível em <http://www.ehow.com.br/estrutura-organizacional-hierarquica-sobre_7434/> Acessado em 22 de Out. de 2015.

TERUAKI, Hamilton. **A importância do Feedback.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-feedback/71808/>> Acessado em 10 de Out. de 2015.

CARRAMENHA, Bruno. In: ROCHA, Laís Machado. **Bate-papo com o líder.** Disponível em <<http://comlideranca.blogspot.com.br/>> Acessado em 02 de Nov. de 2015.