



O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE FEEDBACK EFETIVO

Felipe MOTA¹

RESUMO: O feedback desempenha um papel crucial na gestão de pessoas, impulsionando tanto o crescimento individual quanto coletivo nas organizações. No entanto, muitos líderes enfrentam desafios ao transmitir um feedback de qualidade, o que pode afetar a eficácia dessa prática. Este artigo tem como objetivo explorar os principais obstáculos e estratégias para desenvolver a competência em fornecer orientação na liderança. Para superar esses obstáculos, é essencial investir em treinamentos e capacitação, aprimorando competências de comunicação e oferecendo direcionamentos construtivos e respeitosos. Abrir-se para receber feedback de diversas fontes, estabelecer metas claras e adotar uma abordagem construtiva são elementos fundamentais para criar um ambiente propício ao crescimento. Praticar a escuta ativa, promover o autoconhecimento e engajar em reflexão contínua também desempenham um papel vital no aprimoramento das competências de fornecer orientação. Fomentar uma cultura de diálogo constante é crucial para assegurar que essa prática seja reconhecida como uma oportunidade de aprendizado mútuo. Abraçar o feedback construtivo permite aos líderes elevar o desempenho das equipes, fortalecer o comprometimento dos colaboradores e impulsionar os resultados alcançados pela organização.

Palavras-chave: Feedback – Desafios na liderança - Desenvolvendo competências

1 INTRODUÇÃO

O feedback é uma ferramenta imprescindível no contexto organizacional, capaz de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, fomentando o crescimento contínuo das equipes e aprimorando a performance em todos os níveis. No entanto, apesar de sua inegável importância, muitas organizações enfrentam um desafio constante: a carência de preparo da liderança em aplicar feedback com qualidade. Esse cenário reflete-se em equipes

¹ Discente do 2º ano do curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. e-mail motafelipeandre@gmail.com

desmotivadas, baixa produtividade e uma lacuna entre os objetivos estratégicos da empresa e os resultados obtidos.

De acordo com a pesquisa FIA² Employee Experience (FEEx), respondida anonimamente por 150 mil pessoas funcionárias de mais de 300 empresas em todo o país, entre agosto e setembro de 2020, um em cada cinco trabalhadores brasileiros não recebem avaliações de desempenho feitas por sua liderança. No levantamento, 20% discordaram da afirmação “*Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sobre meu desempenho*”. Esse é o índice mais baixo dentre todas as questões relacionadas à percepção de liderança, o que pode ser um indicador da dificuldade em implementar uma cultura de feedback no Brasil.

A falta de uma cultura de feedback nas empresas pode acarretar uma série de problemas que afetam tanto o desempenho individual dos funcionários quanto o sucesso geral da organização, isso inclui baixa motivação e engajamento, conflitos não resolvidos, problemas de clima organizacional, aumento de turnover.

Dessa forma, este artigo científico tem por objetivo analisar as principais causas e consequências da deficiência na aplicação de feedback construtivo por parte dos líderes. Com uma base sólida em revisões bibliográficas, buscaremos compreender as razões que levam à ineficiência na condução do feedback e suas implicações na dinâmica organizacional. Além disso, apresentaremos estratégias e soluções práticas para capacitar os líderes a fornecerem feedback de forma mais efetiva e engajadora, estimulando uma cultura de crescimento e aprendizado mútuo.

Destacando-se pela relevância do tema abordado, esta pesquisa visa oferecer insights valiosos para líderes, gestores e demais profissionais que atuam na área de gestão de pessoas. Ao compreender as melhores práticas de aplicação de feedback, as organizações poderão otimizar o desempenho de seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde o feedback é percebido como uma oportunidade de aprimoramento e não como uma mera crítica. Por meio dessa abordagem, esperamos contribuir para o fortalecimento das relações interpessoais, a maximização do potencial dos colaboradores e o alcance de resultados sustentáveis no ambiente corporativo.

2 IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA GESTÃO DE PESSOAS

² LAZARETTI, Bruno. <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/11/10/dar-feedback-e-o-maior-ponto-fraco-na-gestao-brasileira-diz-pesquisa.htm>. Acesso em: 08/08/2023.

O feedback é uma peça fundamental na gestão de pessoas e desempenha um papel relevante no desenvolvimento e no crescimento tanto individual como coletivo dentro das organizações. Trata-se de um mecanismo que possibilita a comunicação clara e objetiva entre líderes e colaboradores, permitindo o compartilhamento de informações sobre o desempenho, comportamento, habilidades e resultados alcançados.

Constitui uma ocasião propícia para os gestores compartilharem suas observações sobre o desempenho profissional de cada e incitar uma mudança proveitosa. Sem essa retroalimentação, eles não terão a mínima noção de como a liderança os percebe. Se procrastinar uma conversa desafiadora com os funcionários de menor rendimento, o desempenho deles (e, possivelmente, até o da equipe) sofrerá um declínio. Se pressupor que os colaboradores de alto rendimento reconhecem seu próprio valor e continuarão desempenhando bem, eles poderão relaxar ou simplesmente deixar sua empresa em busca de progresso na carreira.

Na obra “Preciso saber se estou indo bem”, o autor Richard L. (p.25, 2013), destaca os cinco princípios básicos sobre o feedback:

1. A qualidade de qualquer relação, seja pessoal ou profissional, depende da qualidade de feedback que cada indivíduo recebe do outro. [...]
2. Executivos, gerentes e até mesmo supervisores ignoram o fato de que a cordialidade é um tipo fundamental de feedback. [...]
3. O contato visual é um tipo de feedback. Quando não fazemos contato visual, é como se estivéssemos dizendo: “você não é importante o bastante para que eu perca meu tempo olhando para você”. [...]
4. A quarta coisa que precisamos saber é que algumas pessoas demandam mais feedback do que outras. Dizemos que elas são de “manutenção alta” porque precisam de muita atenção e disponibilidade. Com frequência evitamos dar a essas pessoas qualquer espécie de retorno porque temos medo de que, quanto mais lhe dermos, mais irão querer. [...]
5. Sonegar feedback a alguém é uma espécie de castigo psicológico.

O feedback bem estruturado e positivo exerce o poder de engajar os colaboradores, evidenciando a valorização e reconhecimento de suas contribuições. Quando os funcionários sentem apoio e percebem a relevância de seu trabalho, há uma propensão maior para a motivação e comprometimento com os objetivos da

empresa. Além disso, essa prática serve como fonte de inspiração, pois demonstra o interesse da liderança em apoiar o desenvolvimento profissional dos membros.

A aplicação consistente e eficaz desse processo contribui significativamente para a retenção de talentos. Colaboradores que recebem regularmente essa orientação têm oportunidades de crescimento profissional, resultando em maior satisfação com seus cargos e menor probabilidade de procurar oportunidades em outras empresas. Um ambiente que valoriza a comunicação transparente e o desenvolvimento dos funcionários se torna um diferencial competitivo, atraindo e mantendo profissionais talentosos e dedicados.

Nesse contexto apropriado, o feedback permite que os colaboradores avaliem seu desempenho e identifiquem aspectos passíveis de aprimoramento. Ao identificar pontos fortes e oportunidades de crescimento, os funcionários têm a chance de desenvolver habilidades e competências, contribuindo para um desempenho mais eficiente e eficaz. Dessa forma, quanto mais aprimoramos o uso constante e de forma madura dessa ferramenta a tendência é que reflita na produtividade individual, mas também favorece a melhoria contínua de toda a equipe.

Portanto, o feedback desempenha também um papel fundamental no desenvolvimento das lideranças. Líderes habilidosos em realizar diálogos de qualidade conseguem envolver suas equipes, identificar potenciais talentos, promover o crescimento profissional e orientar seus liderados com eficácia. Além disso, líderes que valorizam essa ferramenta estão mais propensos a recebê-la dos membros de suas equipes, resultando em uma comunicação mais saudável e em uma liderança alinhada às necessidades e expectativas dos colaboradores.

2.1 Os Desafios da Liderança em fornecer feedback com qualidade

Embora o feedback seja uma ferramenta valiosa na gestão de pessoas, muitos líderes enfrentam desafios significativos ao fornecer feedback de qualidade. Esses obstáculos podem prejudicar a efetividade do processo de comunicação e afetar a percepção dos colaboradores em relação à liderança.

É muito comum identificarmos no ambiente organizacional líderes que tem dificuldade em ser direto e transparente. A entrega de feedback de maneira objetiva pode ser um desafio para alguns líderes, especialmente quando se trata um diálogo

construtivo ou aponta áreas de melhoria. A preocupação em não ferir sentimentos ou causar desconforto pode levar à adoção de abordagens mais suaves e menos claras, o que pode resultar em uma mensagem pouco efetiva ou ambígua.

Outro fator que precisamos considerar é o medo de conflito. Alguns líderes evitam fornecer feedback negativo por temerem o confronto ou possíveis conflitos com os colaboradores. O receio de criar tensões ou prejudicar o relacionamento pode levar à omissão de informações importantes para o desenvolvimento dos liderados. Conforme HALVORSON³ (p. 12, 2019)

No entanto, evitar feedback negativo é ao mesmo tempo equivocado e perigoso. *Equivocado* porque, quando feita da maneira correta, na hora certa, a crítica é, na verdade, altamente motivadora. E *perigoso* porque, sem consciência dos erros que estão sendo cometidos, ninguém pode melhorar. Permanecer “positivo” ao dar feedback só levará você até certo ponto.

Isso muitas vezes também está atrelado a falta de habilidades em comunicação: Nem todos os líderes possuem habilidades sólidas em comunicação interpessoal. A falta de treinamento e capacitação em fornecer feedback de maneira clara, objetiva e respeitosa pode dificultar a transmissão eficaz das informações e o entendimento por parte dos colaboradores.

Outro ponto que muitas vezes pode dificultar nesse processo é a rotina agitada dos líderes, muitas vezes sobrecarregados com suas responsabilidades, pode tornar difícil dedicar o tempo necessário para fornecer feedback adequado e detalhado. Isso pode levar ao fornecimento de uma resposta superficial ou a uma postergação do processo, o que diminui seu impacto.

Preconceitos inconscientes ou vieses podem influenciar a percepção dos líderes em relação aos colaboradores, afetando a objetividade na entrega do feedback. Isso pode resultar em avaliações tendenciosas ou na adoção de estereótipos, prejudicando a precisão e imparcialidade do feedback.

A ausência de uma cultura de diálogo saudável pode limitar o crescimento individual e coletivo, minar a comunicação eficaz e prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais.

Fomentar uma cultura de feedback no ecossistema empresarial é essencial para o desenvolvimento contínuo dos membros da equipe. Quando a liderança não a incentiva, os colaboradores podem sentir-se estagnados em suas funções, sem a

³ HALVORSON, Heidi Grant. Às vezes Feedback negativo é melhor. *In*: DUARTE, Nancy. A arte de dar feedback [recurso eletrônico]/ Heidi Grant Halvorson. Harvard Business Review; tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

oportunidade de aprender com os erros e aprimorar suas habilidades. A falta desse diálogo construtivo impede o crescimento profissional e limita o potencial de cada indivíduo.

Além disso, a ausência de mecanismo pode resultar em ambientes de trabalho onde os problemas não são abordados adequadamente. A falta de comunicação sobre áreas de melhoria e erros cometidos pode levar a uma cultura de ocultação de falhas, onde os membros da equipe evitam admitir erros por medo de retaliação ou julgamento. Isso pode criar um ciclo vicioso de problemas não resolvidos, levando a problemas maiores no futuro.

A comunicação eficaz é a espinha dorsal de qualquer organização bem-sucedida. Sem uma cultura de feedback, os canais de comunicação podem se tornar unidirecionais, com a liderança transmitindo informações sem realmente ouvir os membros da equipe. Isso resulta em uma falta de engajamento e participação ativa por parte dos colaboradores, diminuindo a coesão da equipe e a motivação para contribuir.

Uma liderança que não promove uma cultura de feedback também pode enfrentar dificuldades na retenção de talentos. Os profissionais de hoje valorizam a oportunidade de crescimento e desenvolvimento contínuo. Quando eles percebem que o ambiente de trabalho não é propício ao aprendizado e à evolução, é mais provável que busquem oportunidades em outros lugares.

A ausência de uma cultura de feedback também pode prejudicar a inovação. Quando os membros da equipe não se sentem à vontade para compartilhar ideias ou fazer perguntas, as oportunidades de brainstorming e colaboração são desperdiçadas. Isso limita a capacidade da organização de encontrar soluções criativas para os desafios que enfrenta.

Fornecer feedback que reconheça os pontos fortes e conquistas dos colaboradores é igualmente importante para mantê-los engajados e motivados. No entanto, alguns líderes podem ter dificuldade em identificar e elogiar adequadamente as realizações de sua equipe, além disso, é possível identificar em alguns casos uma liderança muito conservadora e engessada dentro de um modelo de gestão que remete ao século passado, baseado no controle e na punição que

atualmente não faz mais sentido. Nesse sentido MANZONI, BARSOUX ⁴(p. 37, 2019) destaca que:

O que os chefes geralmente *não* percebem é que o controle rígido acaba prejudicando o desempenho do subordinado ao minar sua motivação, de duas maneiras: primeiro, ao privá-lo de autonomia no serviço e, segundo, fazendo com que se sinta pouco valorizado. O controle rígido é uma indicação de que o chefe supõe que o subordinado não é capaz de se sair bem sem orientações estritas. Quando o subordinado sente que as expectativas em relação a ele são baixas, isso tem o poder de minar sua autoconfiança. Essa relação é particularmente problemática porque muitos estudos confirmam que os profissionais apresentam desempenho bom ou ruim segundo os níveis que seus chefes esperam deles, ou, na verdade, segundo os níveis que esperam de si mesmos.

O feedback de qualidade é mais efetivo quando se baseia em exemplos específicos e indicadores mensuráveis de desempenho. A ausência desses elementos pode tornar o feedback subjetivo e menos objetivo, dificultando a compreensão dos colaboradores sobre o que precisa ser melhorado ou mantido.

Para superar esses desafios, é fundamental que os líderes recebam treinamento adequado em comunicação e desenvolvimento de habilidades interpessoais. Além disso, é importante criar uma cultura organizacional que valorize a prática contínua do feedback e ofereça suporte para que os líderes se sintam confortáveis e confiantes em fornecê-lo de maneira efetiva e construtiva. O estabelecimento de diretrizes claras e o reconhecimento da importância do feedback como uma ferramenta de crescimento e aprendizado mútuo também são essenciais para enfrentar esses desafios com sucesso.

2.1.1 Desenvolvendo a Competência em Feedback na liderança

Para aprimorar a competência em fornecer feedback de qualidade, os líderes devem investir em seu desenvolvimento pessoal e profissional, adquirindo habilidades e conhecimentos que os capacitem a conduzir esse processo de forma mais efetiva. É importante ressaltar que existem algumas estratégias e práticas que podem ser adotadas para desenvolver a competência em feedback na liderança.

Podemos trazer como exemplo a participação em treinamentos específicos sobre como fornecer feedback construtivo e eficaz. Esses programas podem abordar técnicas de comunicação, habilidades interpessoais, identificação de pontos fortes e

⁴ MANZONI, Jean-François. BARSOUX, Jean-Louis. A síndrome do fracasso inevitável. *In*: DUARTE, Nancy. A arte de dar feedback [recurso eletrônico]/ Heidi Grant Halvorson. Harvard Business Review; tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

áreas de melhoria, e práticas para dar e receber feedback de maneira respeitosa e não ameaçadora.

Um outro ponto a ser desenvolvido é o hábito da leitura, trazer uma bibliografia que seja aderente ao contexto de gestão de pessoas, refletir e problematizar alguns tópicos no ambiente de trabalho e com certeza criar ações mediante o que foi discutido.

Além disso, os líderes devem estar abertos a receber feedback não apenas de seus superiores, mas também de seus colegas e subordinados. Essa prática ajuda a desenvolver a empatia e a compreensão das diferentes perspectivas, tornando-os mais aptos a fornecer feedback de maneira mais equilibrada e objetiva.

Conforme BATISTA⁵ (p. 15, 2019):

“Ao pedir a seus funcionários que lhe deem feedback sobre sua eficiência como líder e gestor, você se beneficiará de três maneiras: obterá informações valiosas, compreenderá como é estar do outro lado e sua disposição para escutar fará com que seu feedback tenha mais significado. Se você sentir que os funcionários estão relutantes em lhe dar feedback, peça que o ajudem a atingir alguns objetivos específicos, como ser mais conciso ou interrompê-los com menos frequência. Reconhecer as áreas nas quais você próprio pode melhorar facilitará a vida deles”.

É fundamental que os líderes estabeleçam objetivos claros ao fornecer feedback. Antes da conversa, devem identificar as áreas específicas que serão abordadas, com exemplos concretos de comportamentos ou resultados que precisam ser discutidos. Dessa forma, é possível oferecer ao colaborador uma resposta mais direcionada e focada em aspectos mensuráveis.

Os líderes devem priorizar uma abordagem construtiva ao fornecer feedback, enfatizando o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores. O foco deve estar em soluções e maneiras de aprimorar o desempenho, em vez de apenas apontar erros ou falhas.

Ao fornecer feedback, os líderes devem praticar a escuta ativa, ouvindo atentamente as preocupações e perspectivas dos colaboradores. Isso demonstra respeito e cria um ambiente de confiança, encorajando os funcionários a compartilharem suas opiniões e ideias de forma mais aberta.

⁵ BATISTA, Ed. Como dar um feedback eficaz. *In*: DUARTE, Nancy. A arte de dar feedback [recurso eletrônico]/ Heidi Grant Halvorson. Harvard Business Review; tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

Nesse sentido, é fundamental a liderança promover uma cultura de feedback contínuo, incorporando-o em suas práticas de gestão e comunicação diárias. Ao oferecer esse retorno regularmente, em vez de apenas em avaliações formais, os líderes podem criar um ambiente mais receptivo e menos estigmatizado em relação ao processo de feedback.

Dessa forma é essencial buscar o autoconhecimento para entender suas próprias tendências comportamentais e oportunidades de melhoria. O desenvolvimento da inteligência emocional é recurso indispensável para lidar com situações desafiadoras de feedback e garantir que suas próprias emoções não interfiram na entrega objetiva e respeitosa das informações.

Os líderes devem avaliar regularmente suas habilidades em fornecer feedback e buscar oportunidades de aprendizado contínuo. A reflexão sobre as experiências passadas e a busca por feedback sobre sua própria atuação como líder são ações importantes para o aprimoramento constante.

Ao implementar essas estratégias e práticas, os líderes estarão mais preparados para fornecer feedback de qualidade, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo, engajado e colaborativo, onde o crescimento e o desenvolvimento são valorizados e incentivados.

3 CONCLUSÃO

Diante do exposto, é possível concluir que o feedback é poderoso e transformador na gestão de pessoas, impulsionando o desenvolvimento pessoal e profissional e fortalecendo o desempenho coletivo das equipes. Porém, líderes enfrentam desafios ao fornecer feedback de qualidade, o que compromete sua efetividade na dinâmica organizacional.

O desenvolvimento da competência em feedback na liderança é essencial para promover uma cultura de crescimento nas organizações. Investir em treinamentos e capacitação é fundamental para aprimorar a comunicação e proporcionar um ambiente mais saudável e harmônico.

É crucial ouvir diferentes perspectivas para aprimorar a prática de liderança. Estabelecer objetivos claros ao fornecer feedback garante conversas focadas e produtivas, concentrando-se em exemplos concretos.

Uma abordagem construtiva cria um ambiente de apoio e incentivo ao desenvolvimento. A escuta ativa, autoconhecimento e reflexão contínua são valiosas para os líderes aprimorarem suas habilidades de feedback.

Promover uma cultura de feedback contínuo é essencial, onde o feedback seja valorizado como oportunidade de aprendizado mútuo. Assim, a liderança pode elevar o desempenho das equipes e impulsionar os resultados organizacionais.

Liderança capacitada em feedback é um diferencial para o sucesso das organizações. Estabelecendo uma cultura de crescimento e aprendizado contínuo, proporcionando um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde o feedback é valorizado e essencial para o crescimento coletivo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **A arte de dar feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

MAGALDI, Sandro. NETO, José Salibi . **Liderança disruptiva: habilidades e competências transformadoras para liderar na gestão do amanhã**. São Paulo: Editora Gente, 2022

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.