

PROPOSTA DE MÉTODO FEEDBACK PARA UMA CONVERSA DE REORIENTAÇÃO

Aline Cristina Tavares Teixeira

Resumo

Este artigo aborda o papel do feedback de reorientação nas organizações, destacando sua relevância e sua aplicabilidade no contexto cultural brasileiro, propondo o método FEEDBACK como ferramenta prática, clara e direcional para times de recursos humanos, líderes e gestores. O Presente estudo faz parte de uma revisão interina de literatura é fundamenta sim em ciclos da andragogia, destacando a importância da simplicidade da memorização de conceitos no processo de aprendizagem adulta. O método FEEDBACK é resultante de oito estágios no conceito de reorientação.

PALAVRAS-CHAVE: feedback, reorientação, liderança, desenvolvimento de líderes, andragogia.

Desenvolvimento do Texto

O feedback de reorientação, um dos que existem segundo Welch¹, é uma das práticas mais reconhecidas dentro das organizações contemporâneas, porém também uma das mais negligenciadas, já que se trata de um processo comunicacional bidirecional, no qual emissor oferece ao receptor informações sobre seu desempenho atitudes ou resultado, com o propósito de promover aprendizado e melhoria contínua². Ele é negligenciado por requerer esforço e preparo dos líderes a fim de que estes não gerem impactos negativos em conversas não produtivas. Quando aplicado com intencionalidade empática, o feedback se torna um instrumento poderoso de desenvolvimento individual e coletivo, fortalecendo vínculos de confiança e contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais.³

O exercício de dar e receber feedback está associada à cultura organizacional, refletindo o que se entende por valores comportamentais que guiam a empresa onde está inserida.⁴ No Brasil, segundo Costa,⁵ um país onde o calor humano e a afetividade são traços marcantes das interações sociais, a valorização do diálogo convida o feedback a ser um ambiente propício a conversas abertas, desde que mediado por respeito e escuta ativa.

O objetivo deste artigo é sugerir um método trazer simples, memorável e aplicável de feedback , a partir de uma revisão interina, com o intuito de orientar profissionais de recursos humanos, líderes e gestores à condução da conversa de *feedback* de reorientação.

Como resultado, proponho um método FEEDBACK, onde cada letra do acrônimo representa uma etapa do processo (Figura 1):



Figura 1: Proposta FEEDBACK de método para estruturar um feedback nas organizações.

Minha discussão se inicia com a importância do resultado ser um acrônimo, já que estratégias ditas como ‘mnemônicas’ e ‘*chunking*’ favorecem a retenção do conhecimento declarativo e posterior aplicação prática de adultos⁷. Na perspectiva do acróstico, o próprio resultado FEEDBACK já elucida o tema ao qual ele se referencia. Esse método traz clareza, facilidade de internalização dos conteúdos, memorização, aplicabilidade, e apoia a autonomia, utilização e autodireção para a solução de problemas, todos itens fundamentais para a andragogia proposta por Knowles.⁸ Esse método favorece a consistência das informações trazidas durante a comunicação, a levando para um tom mais humano, bidirecional e eficaz entre líderes e seus liderados⁹ deixando a unilateralidade de métodos já conhecidos.

Para nos aprofundarmos em cada etapa, destaco cada uma delas a seguir.

A primeira correspondente ao F de FEEDBACK sugere que o líder “**fale de forma acolhedora**”. Isso porque o acolhimento é responsável por dar o tom da conversa, de maneira respeitosa ao colaborador, criando uma conexão genuína antes de ir ao ponto inicial. A neurociência aponta que relações com presença e acolhimento modulam positivamente o sistema nervoso, reduzindo o cortisol (hormônio do estresse), favorecendo o engajamento e a escuta, em detrimento da resposta de ‘briga ou fuga’ nos casos de distanciamento e observação de resposta a um possível ataque (forma que muitos colaboradores recebem um feedback mal estruturado).¹⁰

Na segunda etapa que compõe o método, a de “**elogie**” engloba o fato de que reconhecimento de forma positiva para moldar o comportamento desejado porque pessoas tendem a repetir comportamentos que são reconhecidos e uma cultura de reforço positivo é essencial para resultados sustentáveis nas organizações.¹¹

Dando sequência ao método, a conversa de feedback continua com “**escute o que combinaram**”, que, para Stone e Heen, para que o feedback seja realmente produtivo o líder deve primeiro ouvir atentamente a perspectiva do colaborador incluindo o que foi previamente Combinado em relação às responsabilidades e as metas. Tal ação permite compreender o contexto do resultado antes de oferecer qualquer correção evitando mal-entendidos e promovendo um ambiente de confiança. Ao reconhecer e considerar a voz do colaborador o líder fortalece o engajamento melhor aceitação do feedback e aumenta a efetividade de ações de desenvolvimento.³

Já na parte de “**dados e fatos que comprovem o desalinhamento**” a literatura ressalta que um feedback de reorientação de verdade fala sobre comportamentos observáveis, com clareza e intenção de desenvolvimento, por isso exige preparo, de forma que se traga objetividade e exemplos, não interpretações.¹² O estudo de Buchheit¹³ investigou o como feedback tem ação sobre resultados e

incentivos financeiros e perceberam que quando o feedback é detalhado e orientado a resultados se torna determinante na melhoria contínua e na eficiência das tarefas que são cognitivamente desafiadoras.

Logo após, o método propõe que o feedback siga com a escuta ativa representada pelo termo **“bora ouvir sem interrupções”**. A escuta ativa garante que quem recebe o feedback se expresse. Para Carl Rogers,¹⁴ psicólogo humanista, as relações baseadas em empatia, autenticidade, respeito incondicional e aceitação positiva incondicional são a base para qualquer comunicação efetiva, e afirma que “quando a pessoa se sente verdadeiramente ouvida, ela tende a explorar, compreender e a crescer.” Afinal, tudo o que se quer em um feedback de reorientação! Além dessa importância do *rapport*, a etapa de escutar remete a conduzir questionamentos no momento certo, sem interrupções, para explorar mais como a pessoa pode solucionar o problema ou a conclusão de uma tarefa, sendo essa uma premissa da gestão participativa proposta por Henry Mintzberg:¹⁶ A gestão participativa mencionada pressupõem envolvimento ativo do colaborador e escuta ativa do gestor para que quem recebe o feedback busque soluções e foque na tomada de decisões que está por vir, valorizando a contribuição e a sua corresponsabilidade nas entregas, já que, da mesma forma que a escuta ativa possibilita a trazida da ideia por parte do colaborador, ela possibilita que o gestor compreenda se essa ideia trazida faz sentido ou não para o momento e para o atingimento dos resultados organizacionais, que ele mantenha a postura participativa ou adote de uma postura mais diretiva oferecendo a orientação com clareza de expectativas.

Posteriormente, **“alinhe o novo combinado”** parte do princípio de que a comunicação precisa ser eficaz para que o ajuste aconteça. Se o acabou de ser conversado for compreendido de forma diferente entre as partes, a conversa de feedback não será eficaz. Para Brenné Brown com sua premissa de que ‘clareza é gentileza e falta de clareza é falta de gentileza’¹⁷, ela reforça que a comunicação transparente e objetiva evita ruídos e desentendimentos. Esse é um momento de repetir o ponto principal e deixar clara cada expectativa do ajuste que precisa ser feito (desalinhamento explicitado anteriormente entre as etapas do que foi combinado e o que aconteceu). Ao repetir, o gestor traz um elemento essencial para a consolidação do entendimento do conhecimento e para transformar intenção em ação.¹⁸

Por conseguinte, a etapa **“confira o entendimento”**, que antecipa o fim do método FEEDBACK, refere-se à validação da compreensão, afinal a comunicação só é eficaz se o que um fala é dado como plena ciência pelo outro. Assim, a comunicação efetiva não se encerra no ato do gestor falar, mas se concretiza quando o interlocutor (no caso, o colaborador) compreende o que foi dito e consegue verbalizá-lo (não só repetir, mas sim trazer a tradução do discurso recebido e mentalizado) já que o

entendimento é o ponto culminante na troca comunicacional, pois apenas quando a mensagem é internalizada e interpretada de forma coerente pelo ouvinte é que se pode afirmar que houve verdadeira comunicação. Quando o interlocutor compartilha o seu entendimento é possível que o gestor ainda corrija alguma falta de clareza, e realinhe a intenção e entendimento.^{19,20}

Finalmente o ‘**kit de encerramento**’ do FEEDBACK é a monitorização da entrega e a execução do que foi combinado: a comunicação eficaz requer apenas não há clareza na primeira mensagem, mas também no reforço contínuo, ou seja, por meio de *check ins* ou revisões para assegurar que o combinado seja lembrado e executado. Afinal, quando a mensagem se perde, o comportamento anterior tende a se repetir, resultando no mesmo problema e em um único desfecho: o acordo inicial não será cumprido novamente.^{15,16,18}

Conclusão

Ao propor o método FEEDBACK, O Presente artigo sugere um caminho prático para fortalecer a cultura do diálogo nas organizações, trazendo seus porquês de forma a apoiar e simplificar a rotina de muitos gestores de forma certa. A clareza do acrônimo, aliada a ênfase na empatia, escuta ativa, mas, sem deixar o direcionamento de lado, contribui para a construção de ambientes de confiança aprendido e alto desempenho após um realinhamento e correção.

Referência Bibliográfica

¹ Welch, J., & Welch, S. (2005). *Paixão por vencer* (pp. 165–180). São Paulo, SP:

² London, M. (2014). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. New York, NY: Routledge

³ Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. New York, NY: Penguin Books.

⁴ Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

⁵ Costa, A. M., & Fischer, A. L. (2022). Cultura e gestão de pessoas no Brasil: Diálogos e desafios. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento*, 18(2), 45–59.

⁷ Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2014). *Adult learning: Linking theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁸ Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). New York, NY: Routledge.

⁹ Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260–268.

¹⁰ Siegel, D. J. (2020). *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are* (3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.

- ¹¹ Daniels, A. C. (2016). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- ¹² Dweck, C. S. (2017). *Mindset: A nova psicologia do sucesso* (pp. 42–47). Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Hardavella, G. (2017). Como dar e receber feedback de forma eficaz. *Postgraduate Medical Journal*, 93(1106), 129–132.
- ¹³ Buchheit, S., Dalton, D., Downen, T., & Pippin, S. (2012). Outcome feedback, incentives, and performance: Evidence from a relatively complex forecasting task. *Behavioral Research in Accounting*, 24(2), 47–64
- ¹⁴ Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- ¹⁶ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (4th ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- ¹⁷ Brown, B. (2019). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. New York, NY: Random House.
- ¹⁸ Senge, P. M. (2006). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende* (26th ed.). Rio de Janeiro, RJ: Best Seller.
- ¹⁹ Berlo, D. K. (1999). *O processo da comunicação: Introdução à teoria e à prática*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- ²⁰ Tubbs, S. L., & Moss, S. (2003). *Human communication: Principles and contexts* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.