

Liderar efetivamente envolve a habilidade não apenas de dirigir e motivar uma equipe, mas também de fornecer feedbacks construtivos que promovam o crescimento e o aprimoramento contínuo.

Li e recomendo esse artigo que li da Harvard Business Review, o qual aborda um aspecto crucial da liderança moderna: superar o medo de dar feedbacks difíceis.

A relevância deste tema não pode ser subestimada, visto que a capacidade de comunicar-se de maneira eficaz e assertiva é fundamental para o sucesso de qualquer líder no ambiente de trabalho altamente competitivo e diversificado de hoje.

Aqui o link para o artigo original:

https://hbr.org/2023/07/overcoming-your-fear-of-giving-tough-feedback

O artigo da HBR

O artigo explora as complexidades emocionais associadas ao ato de dar feedback, especialmente quando este é negativo ou desafiador.

A narrativa é centrada em um diretor de gerenciamento de projetos, que, apesar de ser altamente competente em sua função, enfrenta uma grande ansiedade ao precisar oferecer retroalimentação crítica.

Essa hesitação acaba por custar caro quando um projeto importante não alcança o sucesso esperado devido à falta de comunicação assertiva.

O artigo destaca que evitar conflitos e feedback negativo é um problema comum entre líderes, mas sublinha a importância de enfrentar essas situações como parte integrante da liderança.

Ela sugere que ver o feedback como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da equipe pode transformar a ansiedade antecipatória em uma abordagem proativa de crescimento.

Além disso, o texto apresenta estratégias práticas para gerenciar o desconforto que acompanha conversas difíceis, como a preparação de aberturas fortes e o uso de declarações “eu” para comunicar de forma clara e direta.

A Importância do Feedback Construtivo no Ambiente de Trabalho

No contexto empresarial moderno, a importância de fornecer feedback construtivo transcende a simples comunicação de expectativas ou correções pontuais, é uma ferramenta vital para o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores.

Uma gestão eficaz é aquela que utiliza o feedback como um meio para orientar e motivar a equipe, garantindo não apenas a execução de tarefas, mas também o crescimento profissional contínuo dos membros da equipe.

É fundamental compreender que um ambiente de trabalho sem um feedback claro e construtivo pode se tornar um terreno fértil para desconfianças e desengajamento, afetando negativamente a cultura organizacional e a produtividade.

O Desafio Emocional de Dar Feedback

Dar feedback, especialmente quando negativo ou quando pode levar a confrontos, é uma tarefa que muitos líderes acham desafiadora.

O medo de prejudicar relacionamentos interpessoais ou de desmotivar os colaboradores é uma preocupação real e presente.

A narrativa em torno de Filip exemplifica este dilema: apesar de sua competência e dedicação, a ansiedade de dar feedback afetava sua capacidade de liderança.

Este aspecto da liderança ressalta a necessidade de equilíbrio entre ser assertivo e empático, demonstrando que a habilidade de fornecer feedback de forma eficaz é tão importante quanto qualquer outra competência técnica dentro de uma organização.

Superando o Medo de Conflitos através de Estratégias Práticas

O artigo apresenta várias estratégias práticas que podem ajudar líderes a superar o medo de dar feedback.

Uma abordagem é desafiar o pensamento binário que polariza as opções como apenas boas ou ruins, o que pode ser um grande obstáculo para a comunicação efetiva.

Líderes são encorajados a adotar uma mentalidade que reconhece os benefícios potenciais de enfrentar questões desafiadoras diretamente.

A autora também sugere a preparação meticulosa de como iniciar conversas difíceis, o uso de declarações “eu” para manter a comunicação clara e direta, e a prática regular de dar feedback para torná-lo menos intimidador e mais uma parte integrante do processo de gestão.

Feedback Como Ferramenta de Crescimento

Considerar o feedback não como uma crítica, mas como um incentivo ao desenvolvimento é uma mudança de paradigma que pode transformar completamente a dinâmica de uma equipe.

O artigo aponta que os colaboradores geralmente desejam receber feedback significativo, que os ajude a se desenvolver profissionalmente.

Líderes que são proficientes em fornecer feedback honesto e construtivo conseguem não apenas aumentar o engajamento da equipe, mas também promover um ambiente de alto desempenho.

A capacidade de ver o feedback como uma ferramenta de crescimento pessoal e profissional é essencial para qualquer líder eficaz.

Institucionalizando o Feedback Positivo

A criação de uma cultura de feedback positivo é outro tópico crucial discutido pelo artigo.

Ela sugere que tornar o feedback uma prática regular através de encontros individuais regulares e debriefings de projetos pode ajudar a minimizar conflitos e melhorar a comunicação.

Essa prática não só fortalece as habilidades de liderança, mas também constrói confiança e transparência dentro da equipe.

A liderança, neste contexto, é vista não como uma posição de autoridade, mas como um papel de facilitador do crescimento e desenvolvimento contínuo.

Fundamentos do Feedback Eficaz

No cenário corporativo contemporâneo, a prática de fornecer feedback transformou-se em uma habilidade essencial para lideranças eficazes.

O feedback não é apenas uma ferramenta para correção de rumos, mas um mecanismo vital para o desenvolvimento contínuo, a motivação e o engajamento de equipes.

A seguir são abordadas as principais técnicas e teorias modernas sobre a prática de prover feedback, explorando como elas podem ser aplicadas para maximizar a eficiência organizacional e o crescimento pessoal dos colaboradores.

1. Feedback Construtivo vs. Destrutivo

O feedback pode ser classificado como construtivo ou destrutivo. O feedback construtivo é orientado para a solução, focado em comportamentos específicos e oferecido de forma a encorajar o desenvolvimento do receptor.

Em contraste, o feedback destrutivo tende a ser vago, focado na pessoa e entregue de uma forma que pode desencorajar e desmotivar.

A chave para um feedback eficaz é garantir que ele seja sempre orientado para ajudar

o receptor a entender como ele pode melhorar.

2. Modelo SBI (Situação-Comportamento-Impacto)

Uma técnica eficaz para estruturar feedback é o modelo SBI, que descreve a situação específica onde o comportamento ocorreu, detalha o comportamento observado e explica o impacto que esse comportamento teve na equipe ou no projeto.

Este modelo ajuda a manter o feedback objetivo e centrado em fatos, facilitando a aceitação e minimizando defensas emocionais.

Teorias Modernas sobre Feedback

Da mesma forma, a seguir são abordadas as principais teorias modernas que versam sobre o feedback.

1. Teoria do Set Point da Felicidade

Esta teoria sugere que, enquanto o feedback positivo pode melhorar temporariamente a satisfação no trabalho, os indivíduos eventualmente retornam a um nível de felicidade base.

Isso implica que o feedback, para ser eficaz a longo prazo, precisa ser consistente e incorporado como parte regular das interações diárias.

2. Feedback 360 Graus

Uma abordagem holística para o feedback é o modelo 360 graus, onde os funcionários recebem feedback de seus superiores, colegas e subordinados diretos.

Esse tipo de feedback é valioso por fornecer uma perspectiva multidimensional do desempenho, o que é particularmente útil para o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.

Práticas Recomendadas em Feedback

E por fim, algumas das principais práticas reconhecidas pelo mercado nesse tema.

1. Frequência e Regularidade

O feedback deve ser uma prática constante, não limitada a revisões anuais.

Feedbacks frequentes e regulares ajudam a criar um ambiente onde o aprendizado contínuo é incentivado e as correções de curso podem ser feitas de maneira oportuna.

2. Criação de um Ambiente de Confiança

Para que o feedback seja efetivamente recebido, deve existir um ambiente de confiança onde os colaboradores se sintam seguros para expressar suas opiniões e receber críticas.

A confiança é construída através da consistência, transparência e do respeito mútuo entre todos os membros da equipe.

3. Capacitação através do Feedback

Líderes devem utilizar o feedback não apenas para corrigir falhas, mas para capacitar e motivar seus colaboradores.

Isso inclui reconhecer e celebrar os sucessos, bem como oferecer desafios que estimulem o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores.

Minha visão pessoal sobre o tema

Quem nunca ficou vacilante antes de dar feedback difícil?

Ser “nice” e só destacar fortalezas e qualidades é algo fácil.

Mas como em muitas coisas na vida, o certo pode ser difícil!

E o certo nesse caso, na minha humilde opinião, é ser transparente e honesto nos feedbacks.

E fazer isso de uma forma humilde, pensando genuinamente no aprimoramento do próximo.

Tenho como um dos meus valores pessoais que o propósito da vida tal e qual a conhecemos na nossa passagem física aqui na Terra é aprender e evoluir.

Uma das derivações diretas desse valor pessoal é ser humilde e empático com o próximo pois todos estão em aqui passando pela sua jornada de aprendizado.

Alguns mais adiantados em alguns aspectos, outros mais adiantados em outros.
O que nos leva a conclusão de que não sabemos tudo a respeito de tudo.

Nesse sentido, a frase que tenho como mais marcante é a de uma pessoa bem sábia, um tal de Sócrates: “quanto mais sei, só sei que nada sei”.

CIO Codex Framework – Management Model

O componente Management Model, integrado à camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é crucial para definir como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange desde estilos de liderança e práticas de gestão até estruturas organizacionais, como gestão direta e matricial, e influencia diretamente a cultura, o desempenho e a eficácia da equipe de TI.

O Management Model é essencial para garantir que a Área de Tecnologia seja liderada e gerida de maneira eficaz, alinhando as atividades de TI com os objetivos estratégicos da organização.

Um modelo de gestão bem estruturado promove a clareza de direção, a motivação da equipe, a comunicação eficaz e a tomada de decisão eficiente.

Ele é um elemento chave para a construção de uma cultura de TI robusta e adaptativa, capaz de responder às mudanças rápidas no ambiente tecnológico e de negócios e prevê aspectos como:

- Estilos de Liderança: Definição dos diferentes estilos de liderança aplicados dentro da TI, como liderança transformacional, situacional ou servidora, cada um adequado a diferentes contextos e necessidades.
- Modelos de Gestão Direta e Matricial: Estruturação da gestão de equipes, seja através de uma hierarquia direta (onde os funcionários reportam a um único gestor) ou de um modelo matricial (onde os funcionários podem ter múltiplos gestores ou relações de reporte).
- Práticas de Gestão: Incluem a definição de processos para planejamento, execução, monitoramento e controle de atividades de TI, bem como práticas para o desenvolvimento de talentos, gestão de conflitos e promoção de inovação.

Implementar um Management Model eficaz enfrenta desafios como equilibrar diferentes estilos de liderança para atender às diversas necessidades da equipe, adaptar-se a mudanças organizacionais e tecnológicas e manter a equipe motivada e engajada.

Outro desafio é assegurar que os gestores possuam as habilidades e conhecimentos necessários para liderar em um ambiente de TI dinâmico.

Para superar esses desafios, as organizações devem investir no desenvolvimento de lideranças, proporcionando treinamento e oportunidades de crescimento para os gestores.

Além disso, é fundamental promover uma cultura de feedback aberto e contínuo e adaptar os modelos de gestão para refletir as mudanças no ambiente de trabalho, como a adoção de práticas de trabalho remoto ou híbrido.

O Management Model é, portanto, um componente vital no Operating Model de TI, desempenhando um papel fundamental na determinação de como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Uma abordagem bem desenvolvida e implementada para a gestão pode levar a um aumento na eficiência operacional, melhor colaboração, maior inovação e um alinhamento estratégico mais forte, contribuindo significativamente para o sucesso da Área de Tecnologia e para o alcance dos objetivos globais da organização.

Dentro do modelo de gestão se destaca o conceito de Delegação de Atividades.

A delegação eficaz é um dos principais atributos de um líder bem-sucedido, pois permite maximizar o potencial da equipe, garantir a entrega de resultados estratégicos e criar um ambiente organizacional mais produtivo e motivador.

No entanto, delegar não significa simplesmente transferir tarefas de uma pessoa para outra. Trata-se de um processo estruturado que envolve planejamento, escolha criteriosa dos responsáveis, estabelecimento de metas claras, oferta de autonomia, acompanhamento contínuo e aprendizado organizacional.

A delegação mal executada pode resultar em retrabalho, desmotivação da equipe e, em última instância, comprometer os objetivos estratégicos da organização.

Por isso, é essencial compreender os fatores-chave que garantem seu sucesso. A seguir, são detalhadas 10 práticas essenciais para delegar com eficácia e alcançar altos níveis de performance:

1. A construção de equipes fortes e complementares.
2. A definição clara de objetivos e critérios de sucesso.
3. A oferta de autoridade e autonomia aos responsáveis.
4. A garantia dos recursos necessários para a execução das tarefas.
5. A manutenção de uma comunicação contínua e transparente.
6. O estímulo à accountability e ao compromisso dos colaboradores.
7. O uso da delegação como ferramenta de desenvolvimento profissional.
8. O reconhecimento e a valorização do desempenho da equipe.
9. A análise contínua dos erros e ajustes nas estratégias de delegação.

10. A flexibilidade e adaptabilidade na abordagem de delegação.

a) Construção de Equipes Fortes e Complementares

Antes mesmo de delegar qualquer atividade, é fundamental garantir que a equipe esteja bem estruturada, possua as competências necessárias e apresente um equilíbrio entre diferentes perfis de profissionais.

Um time bem construído precisa ter diversidade de habilidades, experiência e senioridade para enfrentar desafios variados.

Líderes eficazes não apenas selecionam talentos com base em qualificações técnicas, mas também buscam compor times com sinergia, garantindo que os profissionais tenham boas interações, saibam colaborar entre si e tenham clareza sobre seus papéis dentro da organização.

Além disso, é essencial investir no desenvolvimento contínuo da equipe, oferecendo treinamentos, mentorias e feedbacks constantes para aprimorar tanto as habilidades técnicas quanto as comportamentais.

Delegação eficaz começa antes mesmo da execução das tarefas; começa na construção de um time capacitado para assumir responsabilidades e entregar resultados de alto nível.

b) Definição Clara de Objetivos, Metas e Critérios de Sucesso

Ao delegar qualquer tarefa ou projeto, é imprescindível estabelecer objetivos bem definidos.

Delegar sem esclarecer o que se espera da entrega pode gerar confusão, desalinhamento e perda de produtividade.

O primeiro passo é comunicar de forma clara e objetiva qual é o propósito da atividade delegada e como ela se encaixa no contexto estratégico da organização. Para isso, é fundamental definir:

- O que deve ser feito – descrição detalhada da tarefa e seu impacto nos resultados da empresa.
- Qual é a meta esperada – métricas e indicadores de sucesso.
- Quais são os prazos e milestones – cronograma com checkpoints para acompanhamento.
- Quais são as expectativas de qualidade – padrões e requisitos da entrega.

A definição clara desses pontos não apenas reduz ambiguidades, mas também aumenta o engajamento da equipe, pois os colaboradores entendem seu papel dentro

do processo e percebem o impacto de seu trabalho na organização como um todo.

c) Delegação com Autoridade e Autonomia

Delegar uma tarefa sem fornecer a autoridade correspondente é um erro comum que pode levar a um ambiente disfuncional.

Para que um profissional consiga executar bem suas responsabilidades, ele precisa não apenas receber a tarefa, mas também ter autonomia para tomar decisões dentro de seu escopo de atuação.

Ao delegar uma atividade, o líder deve comunicar de maneira explícita quem tem a autoridade sobre aquela tarefa, preferencialmente de forma pública para que toda a organização reconheça essa delegação.

Isso evita dúvidas, conflitos e resistências dentro da equipe.

Além disso, é fundamental que o profissional tenha autonomia suficiente para deliberar, resolver problemas e tomar decisões sem depender excessivamente da aprovação do gestor.

A falta de autonomia pode resultar em burocracia desnecessária, atrasos e desmotivação.

Uma boa prática é definir previamente quais tipos de decisões podem ser tomadas pelo colaborador e quais precisam de escalonamento para níveis superiores.

Esse equilíbrio entre autonomia e governança garante eficiência operacional sem comprometer a segurança da organização.

d) Oferta de Recursos Adequados

Nenhuma equipe pode entregar um bom resultado sem os recursos necessários para a execução das tarefas.

No ambiente corporativo, não há espaço para milagres – times que não têm as ferramentas certas acabam sobrecarregados e desmotivados.

Os principais recursos que devem ser garantidos incluem:

- Recursos Humanos: Disponibilidade de profissionais suficientes para que a carga de trabalho seja bem distribuída.
- Recursos Financeiros: Orçamento adequado para execução de projetos, incluindo investimentos em tecnologia, consultorias ou treinamentos.
- Tempo: Prazos realistas que permitam um trabalho bem-feito sem comprometer a qualidade.
- Acesso à Informação: Documentação clara, dados confiáveis e sistemas

integrados que facilitem a execução do trabalho.

Além de prover os recursos, o líder deve estar atento para garantir que a equipe tenha suporte contínuo e consiga superar desafios ao longo do processo.

e) Comunicação Transparente e Contínua

A delegação eficaz depende de uma comunicação clara e consistente.

Muitas falhas na execução de tarefas ocorrem porque as instruções iniciais foram vagas ou porque não houve um acompanhamento adequado ao longo do processo.

Para evitar esses problemas, os líderes devem estabelecer canais de comunicação abertos e acessíveis, garantindo que os colaboradores possam buscar esclarecimentos, relatar desafios e compartilhar o progresso de suas atividades.

Algumas boas práticas incluem:

- Reuniões de alinhamento regulares para revisar o andamento das tarefas e esclarecer dúvidas.
- Utilização de ferramentas de gestão de tarefas como Trello, Asana ou Jira para manter a visibilidade do progresso.
- Cultura de feedback contínuo para identificar oportunidades de melhoria e evitar desvios no meio do caminho.

Comunicação não significa microgestão, ou seja, o objetivo não é supervisionar cada detalhe da execução, mas sim criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se confortáveis para compartilhar avanços e desafios.

f) Fomentar Accountability e Compromisso

Uma cultura organizacional baseada em accountability fortalece a responsabilidade dos colaboradores sobre os resultados de suas entregas.

Cada membro da equipe deve compreender que suas ações impactam o todo e que suas entregas fazem parte de um objetivo maior.

Para fomentar essa cultura, o líder deve:

- Definir claramente as responsabilidades individuais.
- Criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se donos de suas tarefas.
- Incentivar a proatividade e a tomada de decisões informadas.
- Estabelecer métricas de acompanhamento para avaliar o desempenho.

Quando as pessoas entendem que suas ações têm impacto direto nos resultados

organizacionais e que há um compromisso mútuo entre líder e equipe, há um aumento significativo na motivação e no engajamento.

g) Uso da Delegação para Desenvolvimento Profissional

Delegação não é apenas uma ferramenta de alocação de tarefas, mas também uma estratégia poderosa para desenvolver talentos.

Ao delegar atividades desafiadoras, o líder estimula o crescimento e a evolução dos profissionais.

Boas práticas incluem:

- Identificar tarefas que expandam as competências do colaborador.
- Oferecer desafios alinhados aos interesses e aspirações da equipe.
- Criar oportunidades de aprendizado com novos projetos.

A delegação como instrumento de desenvolvimento cria um ambiente de aprendizado contínuo e ajuda a formar futuros líderes dentro da organização.

h) Reconhecer e Recompensar o Desempenho

Uma delegação eficaz não se resume apenas a atribuir tarefas e cobrar entregas.

O reconhecimento pelo esforço e pelo desempenho dos colaboradores é um fator crucial para manter a motivação e o engajamento da equipe.

Quando as pessoas percebem que seu trabalho é valorizado, há um aumento significativo na produtividade e na satisfação profissional.

O reconhecimento pode ser feito de diversas formas, dependendo do contexto e da cultura organizacional.

Algumas boas práticas incluem:

- Feedback positivo e público: Elogios em reuniões de equipe ou em canais internos de comunicação ajudam a valorizar o esforço dos colaboradores.
- Recompensas tangíveis: Bonificações, prêmios por desempenho, aumento de responsabilidade ou oportunidades de crescimento são formas eficazes de reconhecimento.
- Celebração de conquistas: Comemorar marcos importantes do projeto fortalece o espírito de equipe e incentiva um ambiente colaborativo.

Além de valorizar os bons resultados, é essencial reconhecer o esforço e o comprometimento dos colaboradores, mesmo em situações em que os objetivos não foram totalmente alcançados.

O foco deve estar no aprendizado e na melhoria contínua, e não apenas na entrega final.

i) Aprender com os Erros e Ajustar as Estratégias de Delegação

Nenhum processo de delegação é perfeito desde o início.

Sempre haverá desafios, falhas e aprendizados ao longo do caminho. O diferencial de um bom líder é sua capacidade de aprender com os erros e ajustar suas estratégias continuamente.

Os erros devem ser encarados como oportunidades de aprendizado tanto para os colaboradores quanto para o gestor. Para isso, algumas ações são recomendadas:

- Criar uma cultura de aprendizado: Os erros devem ser analisados de forma construtiva, sem punições desnecessárias, mas sim como oportunidades de crescimento.
- Realizar análises pós-projeto: Após a conclusão de uma tarefa ou projeto, é importante revisar o que funcionou bem e o que pode ser melhorado na próxima delegação.
- Coletar feedback dos envolvidos: Ouvir a equipe sobre dificuldades e melhorias no processo de delegação ajuda a otimizar futuras atribuições.

A delegação é um processo dinâmico e, assim como qualquer aspecto da liderança, precisa ser constantemente refinado para garantir eficiência e bons resultados.

j) Manter a Flexibilidade e Adaptabilidade

Cada equipe é composta por profissionais com perfis, experiências e estilos de trabalho diferentes.

Assim, não existe um modelo único de delegação que funcione para todos os contextos. Um dos maiores erros dos líderes é tentar aplicar um único método de delegação para toda a equipe sem considerar as particularidades de cada indivíduo.

É essencial que o gestor adapte suas estratégias de delegação de acordo com:

- O nível de experiência do colaborador: Profissionais mais experientes podem exigir menos supervisão, enquanto aqueles menos experientes precisarão de mais acompanhamento.
- O grau de complexidade da tarefa: Atividades mais complexas podem demandar checkpoints mais frequentes para garantir alinhamento.
- O perfil do profissional: Alguns colaboradores trabalham melhor com autonomia total, enquanto outros podem necessitar de mais

direcionamento.

Além disso, a flexibilidade não deve ser aplicada apenas no nível individual, mas também no contexto organizacional. Mudanças no mercado, novas tecnologias e ajustes estratégicos podem exigir revisões constantes no modelo de delegação adotado.

Líderes de sucesso não são rígidos em seus métodos, mas sim adaptáveis e atentos às necessidades do momento.

Concluindo

Na minha perspectiva, a habilidade de dar feedback construtivo é, sem dúvida, uma das competências mais valiosas na caixa de ferramentas de um líder.

A abordagem da HBR ao desmistificar os medos associados com feedbacks difíceis oferece não apenas um alívio, mas uma estratégia efetiva para líderes como eu, que buscam aprimorar sua eficácia ao orientar suas equipes rumo ao sucesso.

Incorporar feedback como uma parte regular do processo de gestão não apenas melhora a comunicação dentro da equipe, mas fortalece a confiança e o respeito mútuos, elementos cruciais para uma cultura de trabalho positiva.

Portanto, reconhecer e superar o medo de dar feedback difícil é essencial para qualquer líder que aspire a não apenas gerenciar, mas verdadeiramente liderar sua equipe em direção ao aperfeiçoamento contínuo e ao sucesso sustentável.

Adoptar e implementar as práticas sugeridas pode ser um divisor de águas para muitos líderes, transformando uma tarefa temida em uma oportunidade de fortalecer os laços de equipe e promover um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo.