

Liderança, feedback e motivação

Escrito por: por Renato Grinberg em hbrbr.com.br



Em 1927, o pesquisador Elton Mayo conduziu um estudo na Western Electric Company para determinar o impacto das condições de trabalho na produtividade dos funcionários. Mais especificamente ele mediu a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Tanto no grupo experimental quanto no grupo de controle registrou-se aumento na produtividade. Então, a iluminação na sala experimental foi reduzida esperando-se uma queda na produção, mas o resultado foi o oposto: a produção na verdade aumentou. Os pesquisadores, um tanto confusos, não conseguiram provar a existência de qualquer relação simples entre a intensidade da iluminação e o ritmo da produção. A conclusão, que ficou conhecida como Experiência de Hawthorne, foi que o aumento da produtividade não estava relacionado com a intensidade da luz, mas com a atenção que as funcionárias estavam recebendo ao participar do experimento.

Uma das maneiras mais efetivas que um líder tem para demonstrar atenção aos seus subordinados é através do processo de feedback. Esse conceito é muito discutido e teoricamente valorizado nas empresas, porém é raramente empregado de maneira eficiente. O que infelizmente acontece na maioria das empresas é que o processo de feedback ou de “performance reviews” são conduzidos de maneira burocrática simplesmente para se “cumprir tabela”. Os gestores estão normalmente tão sobrecarregados com suas tarefas do dia a dia que não conseguem enxergar a importância daquele momento para não somente ajudar no desenvolvimento de seus colaboradores, mas também para motivá-los a buscar a excelência em tudo que fazem e a permanecerem engajados.

Não tenho a pretensão aqui de ensinar ninguém a conduzir uma sessão de feedback (já existem centenas de manuais para isso), mas gostaria de postular três sugestões, mesmo que básicas e talvez óbvias, que são muitas vezes ignoradas.

- Nunca comente muitas questões em uma sessão de feedback. Ou seja, aqueles formulários padrão que pedem para você avaliar o funcionário em 1 milhão de quesitos só funcionam para cumprir tabela, pois a pessoa sai da sessão com uma série de “pontos de desenvolvimento” e simplesmente não consegue focar em nada. O resultado é quase sempre inócuo. Ao invés disso, separe um ou dois pontos fundamentais de desenvolvimento e se aprofunde nesses temas. Lembre-se de uma frase dos músicos de Jazz: “menos é mais”.

- Não realize outras atividades enquanto estiver dando o feedback, como ver seu e-mail, atender o telefone ou outras distrações, pois, ao fazer isso, a pessoa se sentirá desrespeitada. Parece óbvio, mas acontece o tempo todo. Encare a sessão de feedback como aquele momento de atenção totalmente focado na pessoa que está com você.

- Não tenha medo de dar feedback negativo. Uma pesquisa conduzida por Ayelet Fishbach, da University of Chicago, e Stacey R. Finkelstein, da Columbia University, comprovou que as pessoas realmente ficam mais motivadas para persistir em um objetivo depois de terem recebido feedback, mas revelou que isso ocorre tanto para o feedback positivo quanto para o negativo. A questão fundamental aqui não é só o conteúdo, mas também a forma com que esse feedback negativo é passado. E talvez, mais importante ainda, é se lembrar de que críticas devem ser feitas de maneira privada.

Todo líder sabe que ter uma equipe motivada é fundamental para se atingir alta performance e como ficou claro na experiência de Hawthorne, a atenção que se dá a um funcionário é fundamental para motivá-lo. Portanto invista tempo e energia em dar feedbacks recorrentes e bem pensados para a sua equipe, pois esse investimento será gratamente recompensado.