



Feedback 360° sem ansiedade

Peter Quarry, Psicólogo, Ash.Quarry Productions

Para mais informações contactar a Videogest:

T 217 933 023

E info@videogest.pt

I www.videogest.pt



Nos últimos anos, o valor do feedback 360° tem vindo a suscitar um interesse renovado.

Benefícios. Como ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento, o feedback 360° tem muitos benefícios:

- Permite que os participantes obtenham um feedback de qualidade sobre as suas competências e desempenho
- Permite que os participantes comparem as suas auto-avaliações com as de outras pessoas
- Ajuda a identificar as necessidades de desenvolvimento de indivíduos e de grupos
- É útil como ferramenta de avaliação do nível de desenvolvimento alcançado.

Ansiedade. Infelizmente, para a maioria das pessoas, a ideia de receber feedback estruturado (seja através de feedback 360° ou numa conversa sobre a avaliação de desempenho) é motivo de ansiedade. Preocupam-se com questões como as seguintes:

- O que irão dizer de mim?
- Será que me vão criticar?
- Como irá ser utilizada a informação?
- Quem irá ter conhecimento dela?
- Será isto uma ameaça para mim?

Resistência. Quando as pessoas se sentem ansiosas ou receosas, esses sentimentos manifestam-se de várias maneiras previsíveis, e, especialmente, sob a forma de resistência. É frequente verificarem-se os seguintes tipos de resistência:

- Resistência a participar no processo
- Resistência a aceitar os resultados
- Resistência a transformar os resultados em algo útil
- Tendência para dizer mal do processo aos outros

Eliminar a ansiedade. Como se poderá estruturar e dar feedback 360° de modo a assegurar os benefícios e a reduzir os receios ao mínimo? Como poderemos eliminar a ansiedade do processo?

Os psicólogos Eve Ash e Peter Quarry (da Ash.Quarry Productions) conceberam um sistema de feedback 360° que está a produzir

resultados em países do mundo inteiro. Os seus **Indicadores de Competências**, divulgados em suporte de papel e através da Internet, permitem:

- Minimizar os receios e a ansiedade
- Minimizar o tempo e esforço necessários para concluir o processo
- Minimizar custos
- Maximizar os benefícios para os participantes e para a organização.

UMA CONCEPÇÃO QUE MINIMIZA A ANSIEDADE

Como é que os **Indicadores de Competências** da Ash.Quarry funcionam e como é que a sua concepção permite minimizar os receios e a ansiedade? A resposta está nos princípios de concepção fundamentais adoptados:

1. Ser CONCISO e claro
2. Manter a PERTINÊNCIA do processo
3. Devolver o CONTROLO ao participante

PRINCÍPIO 1: CONCEPÇÃO CONCISA E CLARA

A maior parte dos sistemas de feedback 360°, se não todos, são densos e morosos. Os participantes são normalmente obrigados a responder a um grande número de perguntas. A análise e interpretação das respostas são tão complexas que, muitas vezes, é a organização vendedora que se encarrega desta parte do processo (o que aumenta os custos). O relatório eventualmente elaborado, embora pormenorizado e de aspecto científico, é difícil de assimilar (isto é, se o participante tiver tempo para ler as páginas intermináveis de análise dos dados). Não podemos deixar de perguntar se o resultado valerá o tempo, esforço e custo despendidos.

A abordagem da Ash.Quarry é muito mais simples.

O participante responde a 40 perguntas simples em que lhe é pedido para classificar as suas competências de 1 a 5. Este "Questionário de Auto-Avaliação" leva cerca de 15 minutos a preencher.

Em seguida, o participante pede feedback a outras pessoas (normalmente, três pessoas que conhecem o seu trabalho). Este passo leva apenas alguns minutos. Na versão em suporte de papel, a recolha e compilação dos dados do feedback demora mais cerca de 15 minutos. Os resultados são apresentados num resumo de uma página, que permite ordenar rapidamente as necessidades de desenvolvimento consoante a sua prioridade.

Além disso, é fácil identificar rapidamente as discrepâncias entre as classificações da auto-avaliação e do feedback das outras pessoas. A versão da Internet calcula todas as classificações automaticamente.



Cada Indicador abrange um conjunto de 20 competências. Este quadro é um exemplo das competências do Indicador: Comunicação.

O que se pretende, fundamentalmente, é fazer do processo um meio para atingir um fim, e não um fim em si mesmo

Isto deixa mais tempo para o participante se concentrar na ACÇÃO que irá decorrer do processo de feedback 360°. Essa acção será definida com base nas respostas às seguintes perguntas:

- Quais são os meus pontos fortes?
- Quais as áreas em que tenho de tentar aperfeiçoar-me?
- Quais as discrepâncias entre a minha auto-avaliação e as avaliações dos outros que tenho de explorar mais atentamente?

Portanto, na concepção do processo de feedback 360° da Ash.Quarry adoptámos um dos princípios fundamentais da aprendizagem de adultos – “aplicação imediata”.

A Ash.Quarry procurou, também, formular as instruções nos termos mais simples possíveis, de modo que o nível de literacia e os conhecimentos de aritmética necessários fossem mínimos. Isto permite que o processo seja utilizado pelas mais diversas pessoas. E, a um custo muito baixo por utilizador.

INDICADORES DE COMPETÊNCIAS DA ASH.QUARRY DI FUNDIDOS A NÍVEL GLOBAL

Os **Indicadores de Competências** originais em suporte de papel já foram traduzidos para muitas línguas. A nova versão da Internet está disponível em português, inglês, holandês, espanhol, francês, alemão, sueco, islandês, checo, esloveno, norueguês e húngaro. Isto significa que se trata de um processo verdadeiramente global, em que o participante pode fazer a sua auto-avaliação, por exemplo, em português, mas pedir feedback aos seus colegas em qualquer outra língua.

Para informação sobre a versão da Internet consulte www.skillsindicator.com

PRINCÍPIO 2: MANTER A PERTINÊNCIA DO PROCESSO

Na secção anterior, mencionámos o princípio da “aplicação imediata” da aprendizagem de adultos. Um outro princípio da aprendizagem de adultos é a “pertinência”. As experiências de aprendizagem têm de ser sempre pertinentes, caso contrário os participantes desinteressam-se.

É nisto que muitos outros processos de feedback 360° falham. Em muitos deles, os atributos ou qualidades avaliados são frequentemente vagos ou ambíguos. Torna-se, portanto, difícil relacionar os resultados com a função do participante, o que significa que a pertinência e a relevância do processo utilizado são duvidosas.

Os **Indicadores de Competências** da Ash.Quarry baseiam-se em comportamentos da vida real e nas competências que o ritmo acelerado da vida profissional exige nos nossos dias.

Cada Indicador de Competências abrange um conjunto diferente de 20 competências. Neste momento, existem **25 Indicadores de Competências** que abrangem os seguintes conjuntos de competências:

Comunicação	Equipa
Assertividade	Gestão do desempenho
Telefone	Eficácia na tutoria
Vendas	Gestão do tempo
Serviços	Stress
Entrevista	Apresentação
Ouvir os outros	Eficácia no trabalho
Consultoria	Conflito
Relação com clientes	Inteligência emocional
Gestão	Desempenho profissional
Reuniões	Paixão pelo trabalho
Gestão de projectos	Negociação
Mudança	

Os participantes podem escolher o Indicador de Competências que querem preencher consoante a sua função ou a área específica que desejam analisar.

DIFERENTES APLICAÇÕES DOS INDICADORES DE COMPETÊNCIAS DA ASH.QUARRY

- Antes de um programa de desenvolvimento de chefias ou gestores, cada participante preenche um Indicador de Competências de Gestão para identificar os seus pontos fortes e fracos e definir os seus objectivos de aprendizagem pessoais. O formador/facilitador pode compilar resumos de dados sobre cada participante para identificar as necessidades do grupo, planear o conteúdo do programa e definir prioridades.
- O responsável pela concepção de programas de formação incorpora um Indicador de Competências num novo programa como meio de avaliar os resultados comportamentais antes e depois do programa.
- Um líder de equipa ou gestor dá um Indicador de Competências (por exemplo, "Gestão de Tempo", "Ouvir os Outros") a preencher a um dos elementos da sua equipa como parte de um Plano de Desenvolvimento Pessoal.
- Numa conversa sobre avaliação de desempenho, um colaborador recebe feedback sobre um domínio específico da sua função que necessita de ser desenvolvido (por exemplo, vendas, apresentações, gestão de tempo, resolução de conflitos, etc.). Mas o colaborador não compreende bem o problema e/ou não concorda inteiramente com o feedback recebido. O gestor combina então com o colaborador que este preencha um Indicador de Competências (por exemplo, "Vendas", "Apresentações"). Isto irá dar ao colaborador uma oportunidade de obter informação mais específica e útil.
- Um mentor sugere à pessoa que quer ajudar que preencha um Indicador de Competências (por exemplo, "Eficácia no Trabalho", "Inteligência Emocional", etc.) para o ajudar a compreender melhor os seus pontos fortes e fracos.
- Um colaborador poderá estar interessado no seu próprio desenvolvimento e pedir para preencher um Indicador de Competências, (por exemplo, "Equipa", "Serviços") como parte do seu esforço de aprendizagem pessoal.

PRINCÍPIO 3: DEVOLVER O CONTROLO AO PARTICIPANTE

Quer o bom senso quer a teoria e a prática da psicologia nos dizem que uma maneira de minimizar a ansiedade é devolver tanto controlo quanto possível ao participante.

A maioria dos processos de feedback 360° retiram controlo ao participante, mas o sistema da Ash.Quarry foi especificamente concebido de modo a maximizar o controlo por parte do participante.

Os **Indicadores de Competências** permitem devolver o controlo ao participante de várias maneiras:

1. **O participante pode escolher o Indicador de Competências que deseja preencher.** Neste momento, o participante pode escolher entre **25 Indicadores de Competências**. Há situações em que essa possibilidade de escolha poderá não existir (por exemplo, no caso de uma avaliação de necessidades antes de um programa de desenvolvimento específico). Mas, noutras, o participante pode consultar o menu de conjuntos de competências possíveis para escolher o Indicador de Competências que melhor corresponde às suas necessidades ou interesses.
2. **O participante assume o controlo dos seus próprios resultados.** Uma das grandes preocupações daqueles que utilizam o feedback 360° é não saberem quem irá ver os resultados e como é que estes irão ser usados. Mais uma vez, a melhor maneira de minimizar a ansiedade é devolver o controlo aos participantes. Para que sejam eles a manter o controlo dos resultados da sua experiência de feedback 360°. O sistema da Ash.Quarry permite precisamente isso! Os participantes são "donos" dos seus próprios dados e podem decidir partilhá-los ou não com outras pessoas. Se um gestor, um líder de equipa ou um especialista em desenvolvimento de recursos humanos quiser reunir dados sobre um grupo, os participantes podem dar-lhe um resumo de pontos fortes e fracos. Mas as avaliações pessoais individuais e o feedback de outras pessoas podem ficar em poder da pessoa a quem dizem respeito – o participante. A questão fundamental é o respeito pela propriedade da informação sobre o participante!
3. **O participante pode escolher a pessoa que irá dar feedback.** A questão da selecção das pessoas que devem dar feedback é uma área controversa do feedback 360°. Muitos argumentam que essas pessoas devem ser escolhidas por um

terceiro (por exemplo, a chefia do participante) e que a sua identidade não deve ser revelada ao participante (ou seja, feedback anónimo). Supostamente, isto aumenta a probabilidade de o feedback ser honesto, na medida em que não há o receio de represálias. A Ash.Quarry, pelo contrário, pensa que deve ser o participante a escolher quem irá dar o feedback, pelas seguintes razões:

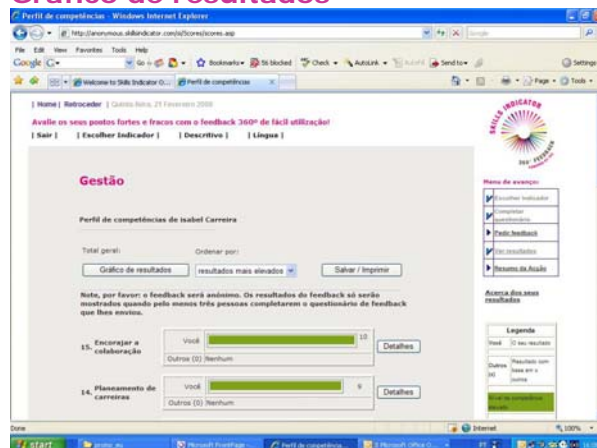
- **Ceder o controlo ao participante é um princípio fundamental da aprendizagem de adultos** e permitirá minimizar a ansiedade do participante.
- **Permitir que seja o participante a escolher quem dá o feedback é o que se passa no mundo real**, pois aí, quando queremos feedback, escolhemos uma pessoa e pedimos-lhe feedback (veja-se a série premiada da Ash.Quarry, *Feedback Solutions*, que abrange todas as competências necessárias para dar e receber feedback). Mas, a utilização frequente dos Indicadores de Competências ajuda a criar uma “Cultura de Feedback”, em que dar e receber feedback fazem parte do funcionamento normal das coisas. Inversamente, exigir que o feedback seja anónimo reforça a cultura do sigilo e a apreensão em relação ao feedback.
- Um dos benefícios extraordinários do feedback 360° é **permitir identificar as discrepâncias entre a autoavaliação e as avaliações feitas por terceiros**. Por outras palavras, eu posso pensar que tenho um elevado nível de uma determinada competência... enquanto outras pessoas pensam que essa minha competência precisa de ser desenvolvida. Ou vice-versa! Quando isso acontece, é desejável que o participante obtenha mais informação, fazendo perguntas à pessoa que dá o feedback a fim de esclarecer a situação. Se as pessoas que dão feedback permanecerem anónimas, o participante não pode pedir-lhes essa informação, o que significa que essa via de desenvolvimento lhe está vedada.

Mas, nos casos em que se pretende manter o anonimato, os **Indicadores de Competências** da Ash.Quarry permitem fazê-lo.

PERGUNTAS A FAZER A QUEM DÁ O FEEDBACK QUANDO HÁ DISCREPÂNCIAS ENTRE AS AVALIAÇÕES

- Obtive uma classificação baixa nesta área de competência. Poderá dar-me alguns exemplos do que estou a fazer mal?
- Dê-me alguns exemplos específicos de casos em que utilizei bem/mal essas competências.
- O que o leva a pensar que preciso de desenvolver mais esta competência?

Gráfico de resultados



Vista parcial do gráfico de resultados

Gráfico dos detalhes dos resultados

Explicar com clareza

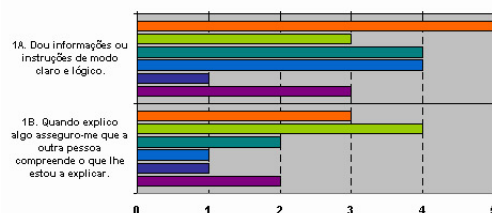


Gráfico dos detalhes dos resultados individuais da autoavaliação e do feedback

UTILIDADE DO FEEDBACK 360°

Em conclusão, o feedback 360° oferece excelentes oportunidades de aumentar a percepção e consciência, melhorar a comunicação, identificar as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento, organizar as actividades de aprendizagem em função das prioridades, motivar, reforçar a confiança e avaliar programas.

Ao escolher um sistema de feedback 360° deve ponderar a questão da rentabilidade do investimento. Será que o sistema que escolheu permite obter resultados práticos, flexíveis e válidos de uma maneira eficaz em termos de custos e de tempo? E será que o faz permitindo maximizar o interesse dos participantes e a pertinência do processo, e, simultaneamente, minimizar a ansiedade, os receios e a resistência?