



feedback

open feedback culture

NEWSLETTER

Setembro 2025

Feedback que conecta: Liderar com Inteligência Emocional

Dar feedback é um aspeto central na liderança. Bem feito, origina crescimento, confiança e desempenho. Mal feito, pode danificar a moral e as relações. Atualmente, nos ambientes de trabalho com ritmo acelerado e focados nas pessoas, a Inteligência Emocional (IE) tornou-se uma competência crítica para fazer a ponte entre eles. Como o feedback é dado pode influenciar significativamente o compromisso e a motivação do trabalhador.

O que é inteligência emocional?

Daniel Goleman, um pioneiro neste campo, define a Inteligência Emocional (IE) como a capacidade de reconhecer, perceber e gerir as próprias emoções, assim como as emoções dos outros. O ponto de vista dele inclui cinco componentes chave: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais (Goleman, 1995). Todas estas cinco são essenciais quando se dá feedback que é tanto construtivo como centrado no ser humano.

Porquê que o feedback falha sem IE?

O feedback dado sem conhecimento emocional pode, facilmente, ser percebido como crítica.



Potencialize o seu crescimento e promova todo o potencial da organização

A Cultura de Feedback Aberto (CFA) capacita pessoas não especializadas a utilizar ferramentas de feedback de forma eficaz e criativa, tornando-as mais acessíveis. Destinada a gestores e funcionários de PME's, também beneficia instrutores, coaches e estudantes. Como um novo conceito, as suas ferramentas promovem a comunicação aberta e apoiam o crescimento e o comprometimento da organização.



<https://www.feedbackculture.eu/>



@openfdbkculture



Competências chave da Inteligência Emocional para dar Feedback

Autoconsciência

Antes de dar feedback, líderes emocionalmente inteligentes param um momento para refletir. Qual é o meu estado emocional? Estou frustrado, apressado ou calmo? O feedback dado num ambiente de tensão causa mais mal do que bem.

Empatia

Goleman enfatiza que a empatia é a pedra angular da liderança eficaz. Entender como a outra pessoa se pode sentir ao ouvir o feedback pode ajudar a estruturar a mensagem de forma mais ponderada e solidária. Brené Brown também destaca a importância da empatia na construção da confiança e da segurança psicológica no trabalho (Dare to Lead, 2018)

Clareza sem julgamento

O feedback deve ser claro, mas não carregado de julgamentos. Em vez de dizer "Não te estás a comprometer com a equipa", uma abordagem emocionalmente inteligente seria: "Reparei que faltaste a algumas reuniões recentemente - podemos conversar sobre o que se está a passar?"

Regular a entrega

O tom, o timing e o contexto são importantes. O feedback deve ser dado, idealmente, em particular, num momento em que o funcionário esteja receptivo a não sobrecarregado. Como Susan Scott escreve em *Fierce Conversations* (2002), "a conversa é a relação". A maneira como tu falas é tão importante quanto o que dizes.

Incentivar o diálogo bidirecional

O feedback emocionalmente inteligente não é um monólogo, mas uma conversa. Convide o funcionário a expressar a sua perspetiva. Perguntas como "Como viveste esta situação?" ou "Que tipo de apoio seria útil para avançar para a frente?" demonstram respeito e convidam à responsabilidade.

O Impacto do Feedback Emocionalmente Inteligente

Quando os líderes integram a inteligência emocional no seu estilo de feedback, criam uma cultura em que o feedback não é temido, mas sim bem-vindo. Isso fomenta a aprendizagem contínua, a responsabilização e a segurança psicológica - fatores essenciais para equipas de alto desempenho, conforme observado no Projeto Aristóteles do Google. Em resumo, o feedback é uma das ferramentas mais poderosas que os líderes possuem. Usado sem inteligência emocional, pode comprometer a confiança. Usado com ela, torna-se um catalisador para o crescimento. Como afirma Goleman, "A inteligência emocional não é o oposto da inteligência; não é o triunfo do coração sobre a cabeça é a interseção única de ambos".



Dar feedback em equipas multigeracionais: um desafio em crescimento

Dar feedback no ambiente de trabalho nunca foi fácil, e é ainda mais complexo nos ambientes multigeracionais de hoje. Quatro gerações - Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z - agora trabalham lado a lado, cada uma com expectativas diferentes sobre feedback. Essa diversidade enriquece as equipas, mas também traz riscos de mal-entendidos se os líderes ignorarem essas diferenças.

Um artigo do INSEAD (dezembro de 2023) enfatiza que presumir que o feedback funciona da mesma forma para todos é o maior erro. Os Baby Boomers preferem avaliações formais, a Geração X valoriza a clareza, os Millennials querem reconhecimento frequente e a Geração Z espera trocas contínuas, rápidas e multidirecionais. Pesquisas também mostram que a diferença de idades entre os gestores e funcionários cria tensão, especialmente quando os gestores mais jovens lideram equipas mais velhas.

O Financial Times (maio de 2024) relata que apenas 6% das organizações acreditam que os líderes estão preparados para a gestão multigeracional. Os desafios incluem diferentes visões sobre tecnologia e comunicação - por exemplo, emojis podem parecer pouco profissionais para funcionários mais velhos, enquanto reuniões longas frustram os mais jovens. Para preencher lacunas, as empresas estão a adotar workshops intergeracionais e mentoria inversa, ajudando a promover a compreensão e a colaboração.

Especialistas concordam que não existe uma fórmula única - A chave é definir normas claras de feedback, perguntar diretamente sobre preferências e tornar o feedback uma prática regular. Um feedback eficaz entre gerações requer sensibilidade e escuta ativa, mas leva a uma maior confiança, retenção e desempenho organizacional. Reconhecer as diferenças geracionais é o primeiro passo para construir equipas coesas e preparadas para o futuro.





Entrevista com Laura Krause, formadora na Obelisk

Laura, porquê que este projeto foi um "sim" para a Obelisk?

Não queremos apenas desenvolver cursos de formação, queremos também saber o que realmente funciona. Este projeto dá-nos a oportunidade de partilhar a nossa experiência e, ao mesmo tempo, aprender com outros países. É inspirador ver como Espanha, Portugal e Polónia abordam a cultura do feedback. Às vezes, reconhecemos muita coisa, às vezes percebemos que a cultura faz uma grande diferença. Isso também aprimora o nosso trabalho.

Vocês já trabalham no projeto há algum tempo. Como tudo começou?

O primeiro passo foi uma reunião inicial online. Lá conhecemos todos os parceiros e as suas competências: Espanha na área dos websites, Portugal em avaliações e a Polónia em soluções de e-learning. Em seguida, fizemos uma pesquisa documental: cada país explorou a literatura sobre feedback e segurança psicológica. Com base nisso, desenvolvemos um questionário que ajuda as organizações a obter uma visão inicial: quão forte é a nossa cultura de feedback e como podemos contribuir para ela? Isso resultou num relatório de recomendações.

A Obelisk assumiu um papel de liderança no início. Como foi isso?

Exatamente. Desenvolvemos um webinar sobre como as pessoas aprendem e escrevemos um guia mestre com habilidades essenciais para formadores, com base nos métodos de ensino de Karin de Galan. Dessa forma, instrutores ou gerentes internos têm imediatamente uma base sólida para começar a trabalhar com o material. Depois disso, facilitamos um programa de formação para formadores de 2 dias.

O Erasmus+ é o programa europeu que financia projetos internacionais sobre aprendizagem e inclusão. Ele conecta organizações para partilharem conhecimentos e desenvolverem novos cursos de formação em conjunto. Para a Obelisk, este é um passo lógico: com mais de 20 anos de experiência em soft skills, trazemos expertise em feedback, resiliência e segurança psicológica. "A cultura do feedback é diferente em cada país", afirma a formadora Laura Krause. "É isso que a torna tão fascinante. Com parceiros de Espanha, Portugal e Polónia, procuramos definições partilhadas e baseamo-nos nos pontos fortes de cada um."





E como foi o curso de dois dias?

Foi intensivo, mas também muito estimulante. Durante um dia e meio, aprofundamo-nos em como elaborar formações de competências, como escrever casos convincentes e como formular instruções claras. Não apenas fornecemos aos nossos parceiros conhecimento, mas também ferramentas tangíveis: roteiros, exercícios e checklists.

O que podemos esperar da próxima fase?

Nos próximos meses, caminhamos para um período de testes. Em Espanha, organizaremos novamente uma sessão presencial de formação de formadores, desta vez com foco em orientar avaliações por pares e fornecer feedback sobre os materiais da formação. Esse processo consiste em três meios dias. Por parte da Obelisk, continuaremos a fornecer a estrutura principal de conteúdo para garantir coerência e qualidade. Já sentimos que estamos a criar algo verdadeiramente sustentável com este projeto.

Do crescimento pessoal ao sucesso empresarial: O OPEN FEEDBACK CULTURE leva a cultura de feedback ao coração das PME's

O projeto europeu OPEN FEEDBACK progride de forma constante na sua missão de fornecer às pequenas e médias empresas o conhecimento e o know-how necessários para estabelecer uma cultura de feedback que capacite os seus colaboradores, promova a aprendizagem contínua e fortaleça a resiliência organizacional. Com base na abordagem do desenvolvimento da mentalidade, este projeto visa criar ambientes de trabalho psicologicamente seguros, onde dar e receber feedback seja um processo natural e enriquecedor.

A primeira reunião presencial do consórcio ocorreu, recentemente, na cidade de Poznan (Polónia). Durante a reunião, os parceiros discutiram o questionário de autoavaliação desenvolvido para ajudar as empresas a explorar as condições internas necessárias para implementar uma cultura de feedback. Este questionário está, atualmente, em fase de validação e será testado em diferentes organizações nas próximas semanas.

Além disso, foi realizada uma formação intensiva de um dia e meio, com uma abordagem eminentemente prática, na qual os parceiros aprenderam a elaborar formações eficazes e adaptadas às necessidades reais das empresas.

Esta formação permitirá a transferência do conhecimento adquirido para os diferentes contextos regionais, facilitando a implementação desta cultura transformadora nos seus respetivos países.

O OPEN FEEDBACK CULTURE posiciona-se, assim, como uma ferramenta fundamental para apoiar os gestores de PME's, não apenas na melhoria da comunicação interna, mas também na otimização da energia mental das suas equipas e na construção de organizações resilientes e orientadas para o sucesso.

