

O feedback na palma da mão

atingire

Aprendizagem
de fato.



Coleção Digital



O objetivo deste fascículo da Coleção Digital da Atingire é discutir passos concretos para a prática eficaz do feedback!

Vamos começar este texto com o estudo rápido de um caso. Considere, por favor, a situação abaixo.

Diz um gerente: *“Ernesto, queria dar um feedback para você. Vou fazer isto como um colega, como um seu par. É sobre o Jaime, seu funcionário. Ontem, em uma discussão do novo projeto da fábrica, ele se recusou a adotar a nossa nova proposta, mas fez isso de uma forma bem confusa e atrapalhada. Olha, me parece que ele organiza mal as ideias. Sei que o Jaime é nossa interface há mais de um ano, mas realmente queríamos que você pensasse em outro profissional para fazer parte do nosso time no projeto da fábrica. Pode ser?”*

Você, provavelmente, já viu ou viveu situações semelhantes. Elas povoam o nosso universo corporativo, certo?

Bom, o problema é que a fala do gerente acima é tudo, menos um processo de feedback. Isso mesmo: NÃO é um feedback!

Os principais motivos: o discurso é sobre uma pessoa ausente da conversa (o Jaime); não está a serviço da evolução profissional dos interlocutores e corta ciclos de desenvolvimento e aprendizagem, em vez de promovê-los. Mais: caracteriza uma intervenção pontual e isolada, não a abertura para um diálogo continuado.

Como você acha que o Jaime, o personagem central do caso, se sentirá quando souber o que aconteceu? Provavelmente, ele passará por alguns estágios muito pouco produtivos:

- Raiva, em relação ao gerente;
- Ressentimento, em relação ao Ernesto (que dificilmente terá “defendido” o Jaime, como ele gostaria);
- Um profundo sentimento de injustiça e impotência...

Claro, de modo diferente do que no caso narrado, em inúmeras outras situações, nas empresas o feedback até acontece nas empresas. Entretanto, cometemos uma série de outros erros (que este texto irá explorar mais adiante), que também provocam consequências negativas.

Em resumo, caro leitor, pode fazer uma pesquisa com seus colegas de trabalho sobre o feedback. Poucos gostam de dar, muito poucos gostam de receber. É triste que o feedback seja visto, erroneamente como sinônimo de confusão e desconforto, prenúncio de conflitos ou um conceito ardiloso para disfarçar uma má notícia.



Mas a culpa não é do feedback. Nós é que utilizamos mal a ferramenta e não entendemos o seu enorme valor.

A cada momento da sua vida, você provavelmente sabe o que fez ou o que falou, mas não conhece o impacto disso em outra pessoa. O feedback é esta revelação.

O feedback é um instrumento cotidiano de desenvolvimento. Ele abre canais recíprocos de aprendizado. Ele cimeta relações verdadeiras e autênticas. E é um instrumento essencial para equipes atingirem melhores resultados!

Por tudo isto, vale muito entender como praticar o feedback de maneira correta e quais erros evitar! Conduziremos esta reflexão por meio de 5 pontos essenciais, organizados em um conceito da Atingire chamado de “Feedback na Palma da Mão”:





1

Foque em **comportamentos** específicos, que alavancam o desenvolvimento da pessoa e impactam os resultados do negócio.

Este, talvez, seja o mandamento mais consagrado da prática do feedback: foque em comportamentos específicos!

Muita gente, a partir daí, assume que o feedback deve forçosamente falar sobre “gaps”, sobre comportamentos com impacto negativo, que precisam ser corrigidos. Este é um caso, mas não o único.

O feedback também diz respeito a comportamentos com impacto positivo, que podem ser aperfeiçoados, potencializando os talentos da pessoa!

Esta é, aliás, uma eterna discussão em liderança. O que vale mais: corrigir “defeitos” ou potencializar qualidades? Talvez a melhor resposta seja “corrigir aspectos, que potencializam qualidades”.

Vale explicar com um exemplo: uma pessoa bastante criativa, que aprenda a estruturar melhor suas ideias, potencializaria sua capacidade de implementar soluções inovadoras, mais efetivamente. Em outras palavras, não só corrigimos uma falha (a incapacidade de estruturar projetos), mas alavancamos o grande talento da pessoa, que é o de pensar criativamente! Tudo isto a serviço do desenvolvimento dela e dos resultados do negócio.

Dica

Se você é o líder de uma equipe, avalie também se faz mais sentido investir tempo e energia para potencializar o talento coletivo do grupo, ou aperfeiçoar os pontos fortes de uma pessoa, para “compensar os pontos fracos” de outra.

Falando, agora mais especificamente, sobre o feedback que lida com comportamentos que precisam ser corrigidos, vale ter muito cuidado com os “rótulos generalizantes”.



Um exemplo de rótulo: classificar alguém como “descuidado”. Descuidado como? Exatamente quando? Com quem?

Rótulos quase sempre são adjetivos. Ou discursos estruturados em torno das palavras “sempre” ou “nunca”. Exemplo: “você nunca faz seus relatórios de forma correta”.

Quando usamos um rótulo, é natural que a outra pessoa se ressinta e reaja negativamente: “Puxa, isso não é verdade, posso até ter sido descuidado em alguma situação específica, mas não sou sempre assim”. Mais importante: não fica claro o que a pessoa precisa mudar ou reforçar para trazer resultados positivos.

Um exemplo correto de foco em comportamentos específicos poderia ser: “não consegui me preparar bem para a reunião de hoje cedo (impacto ilustrado em uma situação específica), porque você não compartilhou comigo antes os objetivos do encontro (comportamento específico)”.

Note que o foco em comportamentos específicos ajuda-nos a construir um discurso que se ancora em fatos observáveis, o que, sem dúvida, ajuda a mudança a acontecer.

Atenção, há aqui uma outra dica importante: revele o impacto do comportamento no negócio e em VOCÊ, não em pessoas ausentes da conversa. E se for um comportamento que merece ser mudado, nunca promova a conversa de feedback publicamente, na frente de outras pessoas.



2

Defina, em conjunto com a outra pessoa, como **continuar o diálogo**.

É incrível como muitas conversas de feedback simplesmente não tocam no principal: quais são os comportamentos esperados no futuro e a criação de um compromisso mútuo de alavancá-los e apoiá-los.

Infelizmente, muitas sessões sobre feedback ficam, em sua totalidade ancoradas no passado. Você conhece bem esse enredo. A discussão começa girando em torno de quem é o responsável por iniciar um ciclo disfuncional de comportamentos, uma lamentável variação do conhecido modelo de briga entre crianças: “foi ele quem começou!”. No final, a conversa encerra-se com uma clara troca de acusações, quase sempre baseada em fatos acontecidos há muito tempo: é o popular “*lavar roupa suja*”.

Vamos deixar claro: o feedback só acontece de verdade quando os envolvidos criam um compromisso compartilhado em torno de construir um novo padrão de comportamentos.

Se você quiser, pode chamar isto de plano de ação. O importante é a orientação para o futuro, para o que vamos fazer juntos, de diferente e não o olhar para o passado, para apontar culpados.

Dica

“Quando vamos nos encontrar novamente, para avaliarmos o andamento do que combinamos fazer?”. Este é um modo excelente de encerrar qualquer feedback. Em outras palavras, a melhor maneira de terminar uma conversa é combinando a próxima! Feedback é um ciclo continuado de conversas relevantes, sobre a adoção de novos comportamentos.



3

Quando nos mostramos dispostos a mudar, a **evolução** acontece

Na Atingire, fizemos 120 simulações, com duplas diferentes, em que os executivos participantes interpretavam alguns personagens envolvidos em sessões de feedback e os resultados foram extremamente interessantes.

Você se lembra das aulas do tempo do colégio? Pois é, o personagem hierarquicamente superior, em 83% das simulações, concentrava seu esforço em explicar, de forma didática, o porquê do outro estar errado.

Além disso, no nosso experimento, muitas vezes, havia declarações que se aproximavam da "bronca", daquele antigo corretivo aplicado na escola: *"preste atenção que vou lhe explicar como se faz"*. Esta postura traduz a percepção errônea de que feedback nada mais é do que ensinar o jeito certo. Um caminho de mão única, em que a informação flui da pessoa de maior nível hierárquico para aqueles que "ainda têm pouca experiência".

Por outro lado, sua reação mais comum seria ignorar, quando seu comportamento também era criticado pelo profissional menos graduado. Isso mesmo, apenas fingir que não ouviu e continuar a preleção quase acadêmica. Foi o que aconteceu em 53% dos casos.

Ainda, em 34% das simulações, o profissional com cargo mais alto automaticamente se defendia, com toda a sorte de inspiradas justificativas: *"nunca proponho uma agenda para nossas reuniões porque quero estimular o espírito criativo de todos..."* ou até de forma mais veemente: *"acho que você está passando um pouco dos limites, eu sou o chefe, não se esqueça"*.

No final, as poucas simulações que resultaram de modo positivo, sem um sentimento de frustração entre os envolvidos, foram aquelas em que os personagens tentaram dialogar de igual para igual, como parceiros, trocando impressões.



Esta postura de troca era reforçada quando o profissional de nível hierárquico mais alto recebia as críticas, ouvia-as com atenção e propunha: *“você tem razão, preciso melhorar nesse ponto. Vamos conversar sobre isso também e estabelecer um compromisso mútuo com a mudança!”*.

Dica

Na prática, observamos que, ainda que por omissão ou por nos mostrarmos pouco acessíveis no dia-a-dia, somos sempre responsáveis pelo comportamento de quem trabalha conosco. Quando reconhecemos esta nossa parcela de contribuição e comprometemos-nos a mudar, fazemos ao outro um convite irresistível de aprendizado e evolução, objetivo final de todo processo de feedback.



4

Crie uma cultura de feedback

Quando você pede feedback, demonstra para sua equipe que realmente acredita nela como fonte de evolução!

Mostre que este pedido está a serviço do seu desejo de sempre melhorar, de criar relações de aprendizado com as outras pessoas.

Faça isto de forma autêntica e sincera, nunca como um “truque” ou com uma atitude paternalista.

Em resumo, dê você primeiro o exemplo, mostrando o papel positivo e fundamental do feedback.

Peça feedback sobre uma situação específica, deixando claro que você quer pelo menos uma dica sobre “como fazer melhor da próxima vez”.

Dica

Por exemplo: “ontem, acho que aquela minha apresentação para o cliente não foi nota 10. Por favor, eu queria uma dica sua sobre como posso fazer melhor na próxima apresentação!”

Este modo de pedir feedback sinaliza, claramente, que você não está atrás de “confete” e deixa a outra pessoa bastante à vontade para contribuir!



5

Elogie, praticando também o **feedback de reforço!**

Se você trata um membro da sua equipe como uma pessoa incompetente, indolente, avessa às mudanças ou que possui, de forma inequívoca e imutável, qualquer outro traço negativo, então... surpresa! Ela será realmente assim.

A boa notícia é que o inverso também é verdadeiro. Por exemplo, se você tratar aquele colaborador como competente, ele provavelmente buscará ser o “espelho” desta sua crença. Uma pesquisa muito interessante mostra bem o poder da confiança no potencial das pessoas. No começo do ano letivo, os pesquisadores visitavam professoras de classes do nível primário e afirmavam, categoricamente, que o aluno X era um gênio. As professoras até tentavam protestar, alegando o histórico, no máximo regular desse mesmo aluno em anos anteriores. Mas não tinha jeito: os pesquisadores diziam que haviam feito vários testes, que eram especialistas no assunto.

Tudo mentira (para o bem da ciência, lógico). De qualquer forma, a pergunta aqui é a seguinte: o que você acha que acontecia com as notas do aluno X no final do ano?

Elas subiam! E muito! Claro, nenhum milagre.

Mas, ao longo do ano, havia um processo de ciclo virtuoso, em que para cada intervenção do aluno, a professora respondia de forma positiva, encorajadora. Isto, porque, elas passaram a assumir que os alunos realmente tinham potencial. E, no final do ano: bingo, os alunos respondiam à altura, lutando para corresponder a essa imagem positiva, desenhada pela mestra e acreditando em seu potencial como alunos, as notas melhoravam sensivelmente.

Agora fechamos o ciclo. Voltamos ao início da nossa conversa e ao primeiro dos 5 pontos do “feedback na palma da mão”. Temos que tirar da cabeça que feedback significa apenas discutir aspectos negativos de uma performance abaixo do esperado. Se o que desejamos é alavancar o desenvolvimento da pessoa e do negócio, dar feedback também significa fazer elogios espontâneos a



comportamentos positivos específicos, sempre que eles são merecidos (elogiar todo mundo sempre e por qualquer coisa, é o mesmo que não elogiar ninguém).

O elogio é reconhecer um esforço de aperfeiçoamento, um incentivo para aprofundar e intensificar algum comportamento valorizado pela empresa.

Elogie de verdade: você vai transformar pessoas!



Bibliografia básica

JUCÁ, F. e outros. (2012). Academia de Liderança.

KOLB, D.; OSLAND, J. e RUBIN, I. (1995). The Organizational Behavior Reader.

STONE, D. e outros. (2010). Difficult Conversations.

STONE, D. e outros. (2014). Thanks for the feedback: the science and art of receiving feedback well.

atingire

Aprendizagem
de fato.