



F2 MARCELO
A2 COLLEONI



GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

Como dar e receber feedback de forma construtiva?

Este conteúdo é sobre dar e receber feedback de forma construtiva. **Feedback** a gente sempre deu de forma construtiva desde o nosso nascimento.

Ao chorar por estar com fome ou por ter uma fralda a ser limpa, ou uma dor, um carinho, uma ausência. Esse feedback sempre foi dado constantemente e a gente sempre recebeu e acolheu esse feedback.

Com o passar do tempo, o processo de dar e receber feedback se tornou, para muitos, um verdadeiro martírio. Hoje em dia, é muito mais difícil as pessoas acolherem o feedback porque levam muito para o lado pessoal, como uma crítica direta à pessoa.

A gente vai falar um pouco sobre isso. Esse contexto de hoje traz alguns elementos importantes, que são eles:

- » Quais são os motivos que dificultam o processo de feedback? Por que o feedback fica mais difícil de ser realizado, tanto para dar, como para receber?
- » Como desenvolver uma cultura de feedback dentro da organização?

DIFICULDADES

Algumas dificuldades que fazem com que o processo de dar e receber feedback seja mais difícil:

NÃO ACEITAR CRÍTICAS

As pessoas não aceitam críticas. Não aceitar crítica é não olhar e entender o que a pessoa está vendo que você não viu ainda, **é levar para o lado pessoal**, é sofrer impacto desfavorável do ambiente, é se sentir impactado negativamente por qualquer outro motivo ou é até por não gostar da pessoa. Não aceitar críticas é um problema que dificulta esse processo de dar e receber feedback.

NÃO QUERER FERIR A PESSOA

Você não quer magoar a pessoa porque vai chatear **‘O que ela vai pensar?’**. Mas, aquele amigo de verdade é o que fala o que as pessoas precisam ouvir e não aquele que sempre concorda com você. Se você tem muitos amigos que só concordam com você, só te apoiam e não vêm nenhum problema, tem alguma coisa errada aí.



Amigo de verdade é aquele que vai, orienta e fala, porque o feedback é construtivo, é para desenvolver as pessoas e colocar pontos de vista para que as pessoas possam ver coisas que elas não estão enxergando.

AMBIENTE NÃO FAVORÁVEL

Ambiente com muita pressão, controle e cobrança, onde você tem que replicar algumas atividades e é punido por não fazer direito, não é um ambiente favorável para dar feedback.

FORA DE CONTEXTO

Necessidade de dar um feedback para alguém e esperar um ano para dar esse feedback. Está muito distante da realidade da pessoa e não traduz para ela o que ela precisa melhorar.

Ela não enxerga mais aquilo, está fora de contexto. Vou dar um exemplo prático meu. Na empresa que eu trabalhava, tinha uma avaliação de desempenho que acontecia toda vez em novembro, dezembro, ou seja, no final do ano.

Eram avaliados vários fatores, questões comportamentais, técnicos e de relacionamento. Nessa avaliação, tinha uma nota que demonstrava o quanto você estava aderente às necessidades



da empresa, feedback favorável ou desfavorável. Recebi uma nota que não era minha expectativa. Todo mundo tem expectativa de ter a melhor nota, mas de fato, não representava a realidade.

A justificativa que me foi dada foi **'Em janeiro você fez isso, isso e isso'**. Eu falei **'Não concordo com isso, porque primeiro, nós estamos em novembro e janeiro você não me falou nada. Nem lembro se aquilo aconteceu, nem lembro da situação. Se você tivesse me orientado logo na sequência, eu poderia ter percebido e corrigido. Você não me deu oportunidade de corrigir e está me punindo agora'**. Isso é um feedback fora de contexto, já não faz mais diferença. Você está sendo punido sem ter a oportunidade de enxergar o problema.

SE DEFENDER SEM ESCUTAR

Quando vem o feedback e você ataca sem escutar. Escute, reflita, pode ser bom ou não para você, mas esta é uma decisão sua. Se decidir aceitar esse feedback, quero ajustar porque entendo que ele é importante para mim, ou não quero. Mas, **no lugar de você atacar, escute e reflita.**

O feedback é para você entender, refletir e agir. Sendo agir para ajustar uma necessidade ou para ignorar aquele fato. Mas o importante é que você escute. Escuta ativa é relevante nessa situação.



FEEDBACK É CONSTRUTIVO QUANDO

APRESENTA DE FORMA CLARA A SITUAÇÃO - É ESPECÍFICO

Pode-se mostrar claramente o que aconteceu, sendo bem específico. **'Em determinado momento assim, assim, assim, aconteceu isso, isso e isso'**. Não aquele exemplo de novembro a janeiro, onde não consigo ser tão específico, porque não consigo conectar a pessoa à sua real necessidade.

O feedback é específico quando se apresenta o que aconteceu para que a pessoa consiga assimilar e lembrar claramente daquilo. Caso contrário, não. Precisa ser específico para apontar o problema e a oportunidade que originou esse feedback.



REALIZADO NA HORA E NO MOMENTO CERTO – É OPORTUNO

O que é isso? No exemplo, efetuar um feedback em novembro para mencionar um problema de janeiro, não funciona, está muito distante. Um feedback oportuno traz elementos importantes para dar o feedback para pessoa no melhor momento e o mais rápido possível.

Pelo fato de você e/ou a própria pessoa não estarem abaladas emocionalmente ou, não ser muito distante do fato que seja possível se lembrar e se colocar naquela posição.

Feedback oportuno ocorre o mais breve possível, desde que você e a pessoa estejam em condições de efetuar o processo de feedback, sem fatores emocionais desnecessários.

O feedback tem que ser oportuno para entender qual é o melhor momento, sempre.



ENFATIZA O ESFORÇO E O HISTÓRICO – É EQUILIBRADO

Muita gente fala do feedback sanduíche, onde apresenta-se algo positivo, depois a oportunidade de melhoria, ou fato negativo, e conclui com algo positivo, este tipo de feedback é equilibrado.

O feedback precisa ser equilibrado porque as pessoas não geram problemas e cometem erros 100% do tempo. Elas cometem erros em função de uma determinada situação, normalmente algo novo, desconhecido. Mostrar o histórico, o esforço da pessoa é importante.

Um exemplo de equilíbrio é **‘Colleoni, você tem um histórico profissional fantástico, já passou por várias dificuldades. Vamos ajustar isso aqui e vai ficar perfeito’**. É diferente de **‘Colleoni, você precisa ajustar isso aqui que está ruim’**.

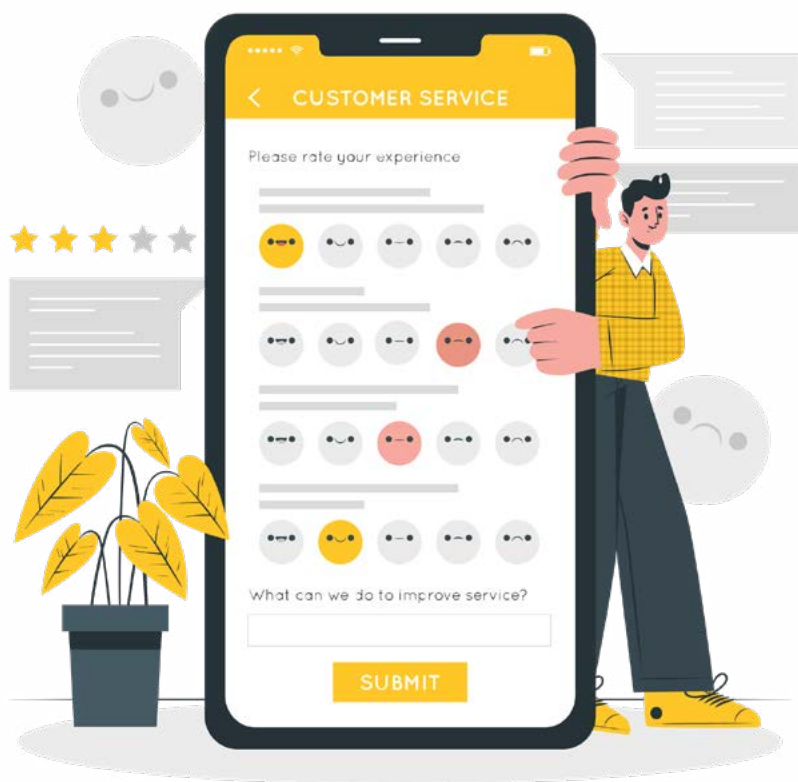
São dois feedbacks que dão o mesmo recado, o mesmo direcionamento, tem o mesmo objetivo, cumpre com o mesmo papel, só que de forma totalmente diferente. As pessoas passam 10, 15 anos na empresa e quando se dá um feedback para ela, todos o histórico dela vai embora porque não existe a valorização, apenas mantem-se o foco no problema em si.

E valorizar isso é importante, porque você estimula e motiva a pessoa a agir. **‘Colleoni, você é um profissional muito bom, você fez várias mudanças, já sofreu com várias dificuldades,**



enfrentou vários desafios. Vamos ajustar esse desafio novo para você. Você vai sair mais fortalecido disso'. Ponto. 'Colleoni, você precisa ajustar isso aqui que está ruim'.

Geralmente é isso que se dá de feedback. Feedback tem que ser contextualizado, tem que ser equilibrado. Lembre-se do feedback sanduíche: algo positivo, a oportunidade de melhoria que a pessoa tem e para fechar com algo positivo.



FEEDBACK ESTRUTURADO

Que a pessoa consiga identificar o fato e entender claramente qual é o problema, a ação que ela fez e a consequência que foi gerada. Um feedback tem que demonstrar os fatos, o contexto **'Lembra na reunião do dia tal, assim, assim, assim. A reunião de ontem, da semana passada, você agiu dessa forma e a consequência foi essa'**

Você tem os três elementos inseridos. A pessoa precisa entrar no contexto para entender, se ela não entender não vai funcionar. Uma dica fundamental e crucial: o 'mas'.

A gente tem um hábito muito forte de usar o 'mas' constantemente. **'Colleoni, você é um cara um fantástico, muito bom, mas esse ajuste aqui precisa ser feito'**. Quando se fala o 'mas', tudo que foi dito antes é apagado, não se traz como relevante, perde-se.

O 'mas' exclui o que foi dito anteriormente. Tudo que eu falo **'Você é fantástico, maravilhoso, mas...'**. Pronto, já era, esqueci tudo, eu só vou lembrar daqui para frente que eu só tenho problema.



Quando a gente faz a conexão com 'e', faz toda a diferença. **'Colleoni, você é um cara fantástico assim, assim, assim e ajustando isso aqui fica muito melhor'**. Entenda e comece a se policiar na utilização do 'mas' e do 'e'. O 'mas' exclui ou tenta inibir tudo que foi dito antes, por mais que você valorize muito a pessoa.

O 'e' soma, o 'mas' subtrai, lembre-se disso. Uma dica simples para dar feedback: 'e', conecte, some para agregar e deixar a pessoa motivada. O 'mas' vai excluir de forma muito negativa esse processo.



COMO COLOCAR EM PRÁTICA

CONECTE A NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO E OS DESAFIOS AO FEEDBACK

O feedback é muito importante e faz a gente se desenvolver. Conecte o desenvolvimento e os desafios ao feedback. Descubra qual é o necessário desenvolvimento de alguém e a necessidade de aceitar um desafio para conectar a um feedback. Isso tem que ser constante.

O FEEDBACK É FORMAL, MAS A SUA PRÁTICA NÃO DEVE SER

Ao se sentar com a pessoa, ser profissional, e falar o que você espera de melhora, qual é a oportunidade que você está vendo, enfim usar um feedback verdadeiramente construtivo.

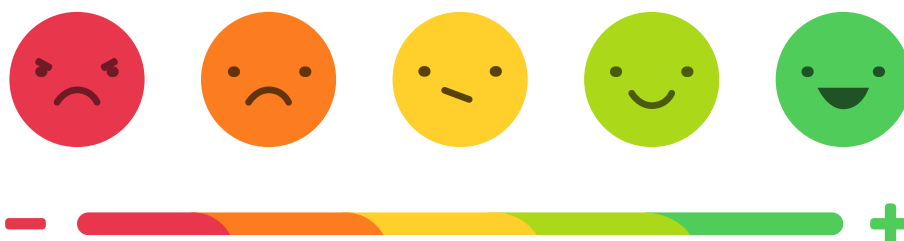


No entanto a prática não deve ser formal, pois aprendi isso na minha história de novembro, onde precisa ter um processo formal de feedback da empresa inteira, no qual todo mundo é avaliado. Não é por aí.

O momento de dar feedback precisa ser informal, bem como a prática, o processo de feedback em si, este sim é formal e profissional.

A prática é aplicar o mais rápido de quando aconteceu o motivo do feedback. Precisa-se criar um hábito para que as pessoas entendam, avaliem e consigam se desenvolver melhor através desse hábito, que sejam informais na utilização e na necessidade de fomentar o feedback.

O processo de feedback sim, que seja formal com a pessoa, não precisa registrar em ata, mas que você tenha a seriedade e o profissionalismo de passar um feedback assertivo para a pessoa se desenvolver.



PROVOCAÇÃO DESTE CONTEÚDO

O FEEDBACK É ALGO QUE ALGUÉM PERCEBEU DE VOCÊ SEM QUE VOCÊ TENHA NOTADO.

É um ponto de vista diferente. Quem estudou programação neurolinguística, quem entende desse processo, fica claro que as pessoas têm visão em função das suas experiências.

Tudo que você viveu até hoje te faz ter uma visão X de alguma coisa. Uma pessoa ao seu lado tem uma experiência de vida diferente, a visão dela não é exatamente a mesma que você tem, é um pouco diferente.

Parar para entender, olhar essa visão e considerar a percepção de outra pessoa que diverge da sua é algo muito importante e significativo. Por isso que a gente tem que escutar o feedback e refletir sobre ele.



É UM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO REAL, GRATUITO E IMPORTANTE.

Está ali, o feedback é gratuito.

Ótimo, que bom que o cliente reclama. O pior é aquele que não reclama e não volta mais.

O feedback de um cliente tem que ser muito valorizado para você entender pontos de vista diferentes e ajustar o seu negócio a essa nova expectativa. Feedback é algo gratuito e importante que faz você se movimentar.

Busque o feedback continuamente. Não perca essa oportunidade em hipótese alguma, faça com que o feedback apareça sempre.

