

A ARTE DE DAR FEEDBACK



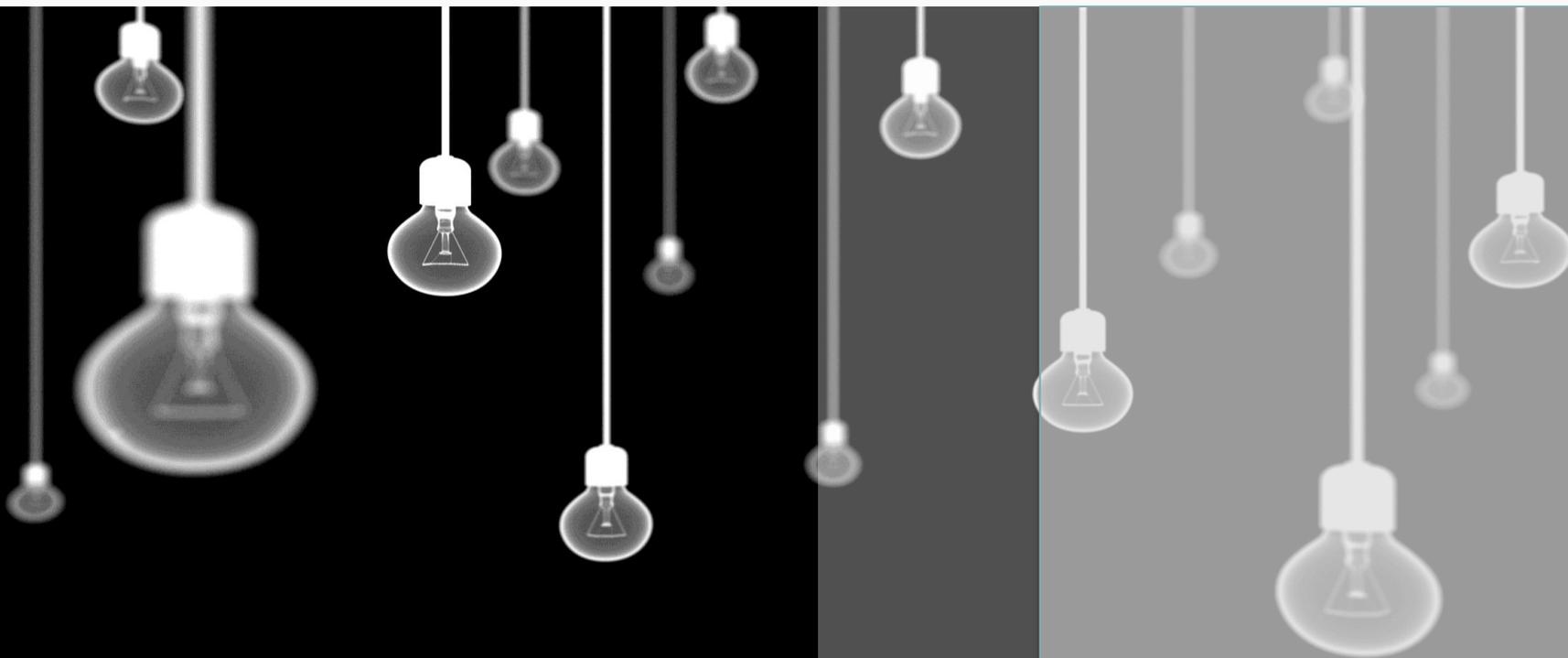
Nosso propósito é fortalecer a função estratégica da área de Gestão de Pessoas, construindo Programas de Educação Corporativa focados em resultados para o negócio. Todas as nossas soluções perpassam por três eixos: Aprendizagem centrada no indivíduo, Conexão entre teoria e prática e foco constante no Resultado.

Esses eixos nos ajudam a identificar os resultados esperados pelas organizações, a elaborar programas de desenvolvimento focados nesses resultados e apoiar a mudança sustentável e constante dos gestores e líderes.



Índice

Introdução.....	04
Capítulo 1: O que é feedback?.....	05
Capítulo 2: Como dar feedback?.....	09
Capítulo 3: Feedback inefetivo.....	15



Introdução

O feedback é uma ferramenta direta e econômica, que se bem utilizada, pode gerar resultados efetivos no desenvolvimento pessoal, profissional, e consequentemente melhorar a performance da equipe.

O principal objetivo do feedback é desenvolver as pessoas e equipes para gerar resultados mais inovadores e rápidos para o negócio. Ao utilizar o processo de feedback de forma assertiva, o gestor influencia e apoia os colaboradores na mudança dos comportamentos ou no aprimoramento das habilidades.

É uma das únicas ferramentas que auxilia o gestor a redirecionar sua equipe para o resultado desejado, apresentando para as pessoas quais comportamentos e habilidades devem ser aprimorados, os resultados esperados e, o mais importante, como devem fazer para que o mesmo seja alcançado.

É lamentável que o feedback seja uma das ferramentas mais mal entendidas do mundo corporativo. É comum os gestores serem informados que após a avaliação de desempenho eles terão que dar feedback para suas equipes, mas não sabem exatamente como fazer isso de forma eficaz. E quando essa conversa não é conduzida de forma assertiva, podem gerar mágoa, ressentimento e conflitos.

Hargrove menciona estudos que mostram que um colaborador que tem metas definidas de performance ou de comportamento e recebe feedback constante tem aumento de resultados de 125%.

Capítulo 1

O que é feedback?



O que é feedback?

Segundo Rhandy Di Stéfano, "Feedback é um ato de generosidade em que alguém fornece informações privilegiadas a outro com a intenção de ajudá-lo a evoluir. É um meio de dizer: eu te apoio e me interesso pelo seu crescimento."

Portanto, feedback é uma conversa de aprendizado. Essa conversa pode acontecer dentro de um contexto formal, ou informal, como uma conversa entre colegas e até mesmo entre gestor e funcionário no dia-a-dia.



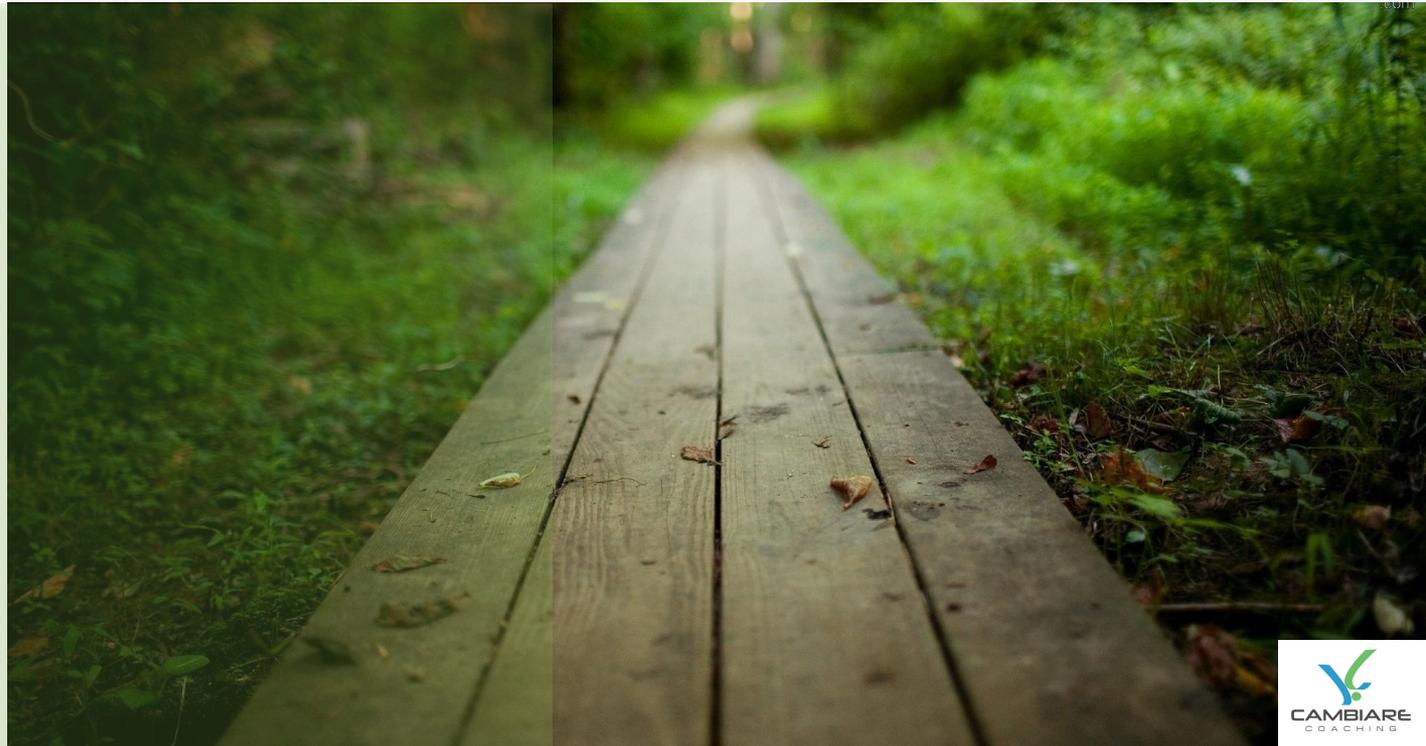
Dar feedback é a capacidade de informar algo que ajude o outro a perceber o que funciona e o que não funciona em suas ações.

O fundamental é se lembrar de que o objetivo, implícito e explícito, em qualquer tipo de retorno consciente e proposital que damos ao outro deve ser de **melhoria** e de **avanço**.

Tipos de feedback:

Reconhecimento: quando o colaborador está desempenhando bem o seu trabalho, atingindo os resultados propostos, sugerindo melhoria nos processos, resolvendo problemas de impacto para a organização, ou seja, está envolvido com a empresa. Nesse caso, é importante elogiar, pois o reforço positivo é uma das formas de incentivar e de manter o comportamento.

Corretivo: quando o colaborador não está desempenhando suas atividades ou tarefas de acordo com as expectativas do cargo (será necessário melhorar ou o conhecimento, ou o comportamento, ou a atitude, para atingir os resultados esperados). Não significa que ele não esteja atingindo os resultados, porém apresenta alguns pontos que precisam ser mudados para que o seu desempenho ou o da equipe sejam ainda melhores. O termo corretivo significa correção de rota/caminho.



Para que feedback?

Quando você faz essa pergunta para as pessoas (tanto gestores como colaboradores) em geral elas respondem:

- Para entendermos os nossos pontos fortes e fracos;
- Para alinhamento das estratégias e do que devemos fazer de diferente;
- Para entendermos o que o outro pensa de nós;
- Para falarmos sobre o nosso ponto de vista em relação às situações que acontecem no dia a dia;
- Para falarmos dos problemas e acharmos soluções viáveis;
- Para melhorarmos nosso desempenho e resultados.

As pessoas tem uma ideia muito positiva do para que existe feedback, porém quando perguntamos o que acontece, na prática, em um feedback formal, em geral associam o feedback a bronca, retaliação, imposição ou a forma como o gestor ao expor os problemas (comportamentos ou habilidades) foram amplas e sem embasamento.

De acordo com pesquisas de Havard, durante o feedback o gestor falha na comunicação. Não se prepara para dar feedback e acaba rotulando ou julgando o colaborador. Um bom feedback deve girar em torno de fatos objetivos, que foram observados e possam ser descritos. Impressões, sentimentos, sensações e percepções devem ser evitados.

Um estudo realizado por Sheila Henn e Douglas Stone, ambos professores de Harvard, detectou que durante o feedback cerca de 55% dos participantes afirmaram considerar os conselhos que receberam foram **imprecisos ou injustos.**



Capítulo 2

Como dar feedback?

Para que o feedback tenha êxito é necessário:

1. Preparar antecipadamente o feedback;
2. Entender como fazer o feedback (metodologia);
3. Esclarecer qual é o propósito da conversa;
4. Ter clareza por parte de ambos (de quem está dando e recebendo o feedback) sobre qual é o problema e quais são os impactos negativos. Apontando sempre o que você viu (dados e fatos);
5. Encorajar o outro a falar (diálogo);
6. Elaborar de um plano de ação específico e consistente;
7. Fazer um resumo da conversa;
8. Acompanhar as ações definidas no plano de ação constantemente.

Preparação para o feedback:

Antes de realizar o feedback é necessário estruturar o que será falado, para tanto, elaboramos algumas perguntas que o ajudarão nesse momento:

1. Qual é o propósito do feedback, ou seja, estou dando feedback para que?
2. Qual é o real problema (comportamento ou conhecimento)?
3. Quais são os impactos negativos desse comportamento/conhecimento para gestor, equipe, organização ou cliente?
4. Quais são os exemplos, ou seja, os dados e fatos que demonstram a existência do problema?
5. Quais são os resultados esperados?





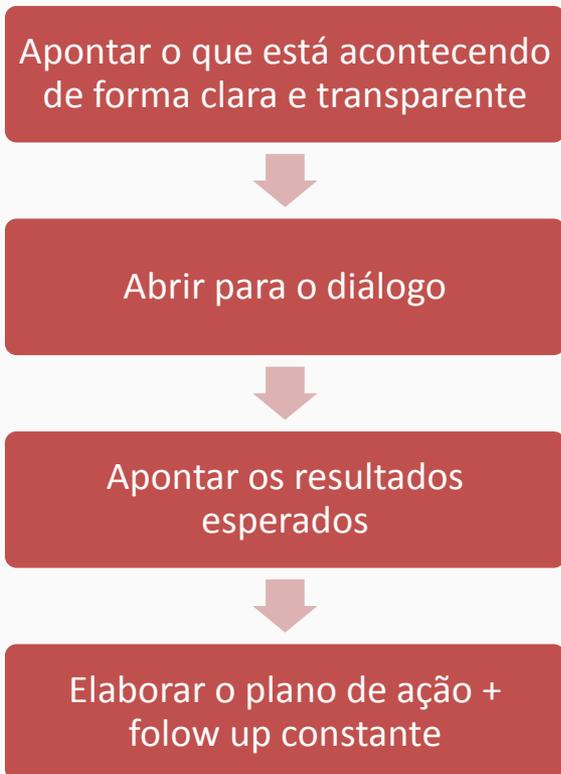
Metodologia:

É importante lembrar, que durante o feedback o gestor deverá ser assertivo e respeitoso, uma vez que ele não está julgando o outro, e sim, pontuando em relação à sua ação. Além disso, é extremamente importante que o colaborador compreenda quais são os *gaps* existentes, quais resultados esperados e como realizará as mudanças.

Se o colaborador não compreender com clareza o que o gestor quer dizer, não aceitará o feedback e as mudanças não serão realizadas.

Dentro desse contexto, é essencial que o gestor se prepare e utilize uma metodologia para dar o feedback.

Para ser considerado um feedback focado em resultado, durante o processo, o gestor precisará passar por quatro etapas:



Metodologia:

Apontar o que está acontecendo de forma clara e transparente

• Significa apontar claramente para o colaborador, quais as ações não estão atingindo o resultado desejado.
Exemplo: Vamos imaginar que o colaborador precisa melhorar a sua organização. Para que seja considerado feedback, o gestor deve explicar:

1. O que significa organização, ou seja, qual é o conceito de organização para quem está dando o feedback;
2. Quais são dos dados e fatos que comprovam que o colaborador se organiza mal, ou seja, dê exemplos;
3. Explicar que impactos negativos essa falta de organização gera para a equipe, para a empresa ou para o cliente.

Após o feedback abra espaço para diálogo e para as perguntas ou ponderações do colaborador.

Apontar os resultados esperados para a função

• Após expor quais ações precisam ser aprimoradas (os comportamentos, habilidades ou conhecimentos), deve-se explicar quais são os resultados esperados para a função.

É importante que fique claro o que espera-se dessa função, ou seja, os resultados mensuráveis (metas), as atividades de rotina e os comportamentos esperados.

O gestor poderá utilizar a ferramenta de linha do tempo que utilizamos com muita frequência em coaching. O gestor deve fazer uma linha do tempo apontando o Estado Atual (EA) e os Resultados Esperados (RE). É necessário que fique muito claro para quem está recebendo o feedback o EA, RE e os Gaps.

Exemplo:



Elaborar o plano de ação estruturado

• O último passo do processo é desenhar o plano de ação, ou seja, o que deve ser feito para que o resultado seja alcançado.

As ações devem ser específicas e responder as seguintes perguntas: o que deve ser feito, como, quando, com quem, qual resultado esperado e como deve ser comunicado.

Após a elaboração do plano de ação, o gestor deve deixar agendado a data do follow up (acompanhamento) para que as ações não caiam no esquecimento.

• Exemplo: Ler o livro de gestão de tempo X, para que o colaborador entenda a estratégia de priorização de tarefas apontadas no livro, aplique no seu dia a dia até a data x, escreva quais os resultados conseguiu para que possamos conversar sobre os problemas enfrentados na data x.

Técnica para o feedback corretivo:

- Os resultados que eu espero de você são:
- Meu propósito é:
- Eu notei que você (descreva o comportamento específico observado por você que precisa ser modificado - O que):
- O impacto negativo que seu comportamento ou resultado gerou (em mim/equipe/organização/cliente) foi:
- O que pode ser feito de diferente. Qual a mudança que você se propõe? (plano de ação)



Técnica para o feedback de reconhecimento:

- Você contribuiu para _____(mim/equipe/organização).
- Você fez diferença, fazendo ou dizendo:
- O resultado foi:



Benefícios do Feedback:

O feedback tem ganhos tanto para o gestor, quanto para o colaborador. Para o gestor os principais ganhos são: desenvolver e aumentar a performance da equipe, abrir novas possibilidades de resolução de problemas e a melhoria do processo de comunicação, além aprofundar o autoconhecimento, a partir do momento que o mesmo escuta o colaborador.

Para o colaborador, é a oportunidade de conhecer a percepção do gestor a seu respeito, seus valores pessoais, opiniões e expectativas em relação ao seu comportamento. Além de tornar claro e transparente quais são os gaps, os resultados esperados e o que deve ser feito para atingí-los (plano de ação ou plano de desenvolvimento individual).

O feedback deve ser:

- **Descritivo:** Descreve a situação ao invés de rotular a pessoa;
- **Específico:** Demonstra os fatos, comportamentos e consequências;
- **Direto:** Sem rodeios;
- **Com diálogo:** Ouça o que o outro tem a dizer;
- **Foco no futuro:** Crie um plano de ação e o acompanhe.



Capítulo 3

Feedback inefetivo



Feedback inefetivo:

É aquele que não gera aprendizado. O que ele faz é gerar confusão em quem está recebendo. A sensação mais comum das pessoas que recebem esse tipo de feedback é que estão sendo julgadas e rotuladas, devido a isso, tornar-se motivo de piada, chacota, cinismo e desconfiança.

Algumas características desse tipo de feedback:

- É vago;
- Tem como alvo a pessoa ao invés da ação;
- É baseado em achismo;
- Não gera espaço para diálogo;
- É colocado como uma verdade absoluta.

Exemplos:

- Você é muito desorganizado;
- Você precisa se comunicar melhor;
- Você gera muitos conflitos na equipe;
- Você é muito questionador;
- Você não sabe trabalhar em equipe.



Erros comuns durante o feedback:

- Fazer comparações entre a pessoa e outro colega;
- Fazer julgamento, caracterizando o colaborador como descomprometido, irresponsável, incompetente;
- Dar feedback publicamente;
- Não ser específico, não se preparar com fatos e dados;
- Guardar o feedback corretivo por muito tempo;
- Dar feedback com a intenção de prejudicar o colaborador;
- Pedir outra pessoa para dar o feedback que não o gestor imediato;
- Dar somente feedback formal e não dar o feedback informal.

Chegamos ao fim...

Não existe uma forma perfeita de dar feedback.

O mais realista é escolher um bom método para você, é importante ter sempre em mente que o que faz esse processo evoluir é a preparação, observação e a disposição, de todos os envolvidos, para a mudança.

Cada gestor deve investir em conversas de qualidade, e o colaborador deve fazer o mesmo. Ambos devem estar dispostos a aprenderem com o processo de feedback.

O que vai determinar a eficácia do processo, é a forma como o gestor comunicará o feedback, a capacidade individual do colaborador de recebê-lo e a capacidade coletiva de discutirem e resolverem o problema juntos.

Até breve!



CONTATO

(31) 2532-2434

contato@cambiarecoaching.com.br

www.cambiarecoaching.com.br



CAMBIARE
COACHING