



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

A arte de dar feedback

Motive sua equipe
Melhore a comunicação
Estabeleça objetivos claros



**Harvard
Business
Review
Press**



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

A arte de dar feedback



Título original: *HBR Guide to Delivering Effective Feedback*

Copyright © 2016 por Harvard Business School Publishing Corporation
Copyright da tradução © 2019 por GMT Editores Ltda.
Publicado mediante acordo com Harvard Business Review Press

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

TRADUÇÃO: Marcelo Schild
PREPARO DE ORIGINAIS: Cindy Leopoldo
REVISÃO: Rebeca Bolite e Sheila Louzada
DIAGRAMAÇÃO: DTPPhoenix Editorial
CAPA: Stephani Finks / HBR Press
ADAPTAÇÃO DE CAPA: Ana Paula Daudt Brandão
ADAPTAÇÃO PARA E-BOOK: Marcelo Moraes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

A825

Duarte, Nancy

A arte de dar feedback [recurso eletrônico]/ Heidi Grant Halvorson... [et al.]; [Harvard Business Review]; tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
recurso digital (Coleção Harvard: um guia acima da média)

Tradução de: *HBR guide to delivering effective feedback*
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-431-0731-8 (recurso eletrônico)

1. Administração de pessoal. 2. Desempenho - Avaliação. 3. Livros eletrônicos. I. Halvorson, Heidi Grant. II. Schild, Marcelo. III. Série.

19-55276

CDD: 658.3125
CDU: 005.962.131

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

Sumário

O que você vai aprender

Seção 1: FEEDBACK CONSTANTE

1. Quem tem medo de feedback?

Os dois tipos de feedback

2. Às vezes, feedback negativo é melhor

Para alguns, pode ser mais motivador do que um elogio

HEIDI GRANT HALVORSON

3. Como dar um feedback eficaz

Evite uma reação de luta ou fuga

ED BATISTA

4. Uma maneira melhor de dar más notícias

Aborde abertamente a discussão

JEAN-FRANÇOIS MANZONI

5. A síndrome do fracasso inevitável

Como os chefes criam os próprios funcionários de baixo desempenho

JEAN-FRANÇOIS MANZONI E JEAN-LOUIS BARSOUX

6. O tipo de feedback que ajuda as pessoas a crescer

Estabeleça a confiança, depois se concentre na melhora

MONIQUE VALCOUR

7. Reconheça um bom trabalho de maneira significativa

Customize suas recompensas para a pessoa e para o esforço

CHRISTINA BIELASZKA-DUVERNAY

Seção 2: AVALIAÇÕES FORMAIS DE DESEMPENHO

8. Avaliações de desempenho eficientes

Cinco regras básicas

REBECCA KNIGHT

9. Gerenciando o desempenho quando é difícil mensurar

Concentre-se no indivíduo, não em uma classificação

JIM WHITEHURST

10. Pare de se preocupar com os pontos fracos dos funcionários

Enfatize os pontos fortes deles para ajudá-los a crescer

PETER BREGMAN

11. Como definir e apoiar as metas dos seus funcionários

Prepare seu pessoal para ter sucesso

AMY GALLO

12. Quando dar uma promoção ou um aumento

Primeiro, assegure-se de que as pessoas são capazes de fazer o trabalho que desejam

AMY GALLO

13. Dicas para manter um histórico

Registre o desempenho para que as avaliações transcorram tranquilamente

Seção 3: TEMAS DIFÍCEIS

14. Como ajudar um funcionário de baixo desempenho

Identifique o problema e ofereça coaching

AMY GALLO

15. Como fazer críticas ao funcionário que está na defensiva

Atenha-se aos fatos

HOLLY WEEKS

16. Como dar feedback a funcionários de alto desempenho

Discuta desempenho, novas fronteiras e aspirações

AMY GALLO

17. Priorizando o feedback – mesmo quando o tempo é curto

Três maneiras de ser mais eficiente

DAISY WADEMAN DOWLING

18. Navegando as águas turbulentas do feedback intercultural

Faça mudanças sutis para adaptar sua abordagem

ANDY MOLINSKY

19. Como discutir desempenho com sua equipe

Deixe-os falar primeiro

REBECCA KNIGHT

O que você vai aprender

Você tem medo de perder seu melhor funcionário para outra empresa? Enfrenta dificuldades com um subordinado problemático? Detesta avaliações de desempenho?

Como gestor, você sabe que é importante dar a seus funcionários o feedback de que precisam para se desenvolverem, mas às vezes é um desafio comunicá-lo de uma maneira que os motive a melhorar. E a perspectiva de ter que lidar com uma reação emocional é o bastante para desencorajar qualquer um.

Não precisa ser assim. Seja na hora de aplicar uma avaliação formal de desempenho ou de criticar um comportamento rotineiro, saiba que é possível transformar esses enfrentamentos estressantes em conversas produtivas. Repleto de conselhos práticos sobre diversas situações, de como fazer comentários construtivos a como reconhecer trabalhos excepcionais, este guia lhe fornecerá as ferramentas e a confiança necessárias para dominar a técnica de oferecer um feedback eficaz para seus subordinados diretos.

Você vai aprender a:

- incluir feedback nas suas interações diárias com os funcionários;
- transformar as avaliações anuais em catalisadores de crescimento;
- preparar-se para uma conversa tensa com um ouvinte combativo;
- transmitir uma mensagem clara que enfatize a melhora;
- identificar as raízes de problemas de desempenho, incluindo seu próprio papel nisso;
- motivar indivíduos reconhecendo as conquistas deles;
- oferecer coaching a seus melhores funcionários;
- avaliar o desempenho quando os resultados não são facilmente quantificáveis;
- estabelecer objetivos que ajudarão sua equipe a se desenvolver;

- comunicar críticas com eficácia para pessoas de culturas diferentes;
- envolver sua equipe durante discussões sobre feedback.

Seção 1

**Feedback
constante**

Capítulo 1

Quem tem medo de feedback?*

* Adaptado de *Giving Feedback e Performance Appraisal*, ambos da série *Pocket Mentor*, e dos livros *Giving Effective Feedback e Performance Reviews*, da série *20-Minute Manager*.

Se você é como a maioria dos gestores, pode achar a perspectiva de dar feedback aos seus funcionários um tanto estressante. Talvez esteja preocupado com a reação da sua equipe. Ou talvez tenha dúvidas se seus comentários farão alguma diferença no trabalho ou no comportamento das pessoas.

O feedback é uma ferramenta vital para assegurar que seus funcionários estejam se desenvolvendo. É uma oportunidade para você compartilhar suas observações sobre o desempenho profissional deles e evocar uma mudança produtiva. Sem esse retorno, eles não terão a menor ideia de como você os enxerga. Se ficar adiando uma conversa difícil com seus funcionários de baixo rendimento, o desempenho deles (e, possivelmente, também o da equipe) despencará. Se presumir que seus funcionários de alto rendimento reconhecem o próprio valor e manterão o bom trabalho, eles talvez fiquem desleixados ou simplesmente saiam de sua empresa para progredir na carreira.

O feedback aumenta a autoconsciência dos funcionários e estimula transformações positivas em toda a organização. Existem dois tipos principais: o **feedback constante** ocorre em uma base regular ou *ad hoc*; ele pode ser dado para cima (para seu chefe), para baixo (para seus subordinados) ou horizontalmente na hierarquia organizacional (para outros gestores). O **feedback formal**, em geral transmitido durante avaliações de desempenho anuais ou semestrais, costuma se dar apenas entre você e seus subordinados diretos. Este guia preparará você para oferecer os dois tipos.

Feedback constante

Fundamentado nos objetivos que você e seus funcionários estabeleceram juntos no começo do ano, o feedback constante fornece oportunidades para uma

intervenção antecipada se alguém estiver errando o alvo. Ele também permite que você reconheça e estimule trabalhos bem realizados.

O feedback constante inclui conversas travadas na mesma hora (por exemplo, comentários construtivos sobre uma apresentação feita por um funcionário em uma reunião da diretoria), as reuniões de atualização semanais que você tem com cada membro da equipe para avaliar o progresso tanto de objetivos pequenos quanto grandes, e sessões de coaching de carreira.

Essas interações frequentes não apenas ajudam a manter todo mundo nos eixos, mas também facilitam a preparação da avaliação anual formal. Ao registrar suas observações e discutir o progresso dos funcionários no decorrer do ano, você já saberá quais são os pontos fortes e fracos de seus subordinados diretos, e eles já estarão trabalhando na melhoria e no desenvolvimento de certas áreas antes da sessão formal de feedback.

Feedback formal

O feedback formal permite a você fazer um resumo de todas as avaliações e todo o suporte que deu ao longo do ano. Assim como o feedback constante, essas avaliações anuais são uma oportunidade de identificar o que está indo bem no desempenho de um funcionário e de diagnosticar problemas antes que eles piorem. Essa conversa não deve apresentar nenhuma surpresa: você já falou sobre problemas de desempenho nas sessões de feedback constante, assim como sobre expectativas que podem afetar salários, aumentos por mérito, bonificações e promoções. Mas a revisão formal também lhe dá uma chance de planejar o futuro, pois permite que você e seus subordinados diretos discutam quais pontos podem ser desenvolvidos e como colaborar em novos objetivos para o próximo ano, de modo que avancem no trabalho e na carreira.

Pense tanto no feedback constante quanto no formal como parte de uma parceria com seus funcionários que promove confiança e diálogo sincero. Por exemplo, estimule-os a destacar fatores que facilitem ou atrapalhem seu trabalho; isso pode acontecer durante uma conversa cara a cara ou em uma autoavaliação por escrito feita antes da reunião.

Talvez a oportunidade de solidificar as relações com membros da equipe durante almoços ou eventos depois do expediente os esteja ajudando a atingir objetivos importantes. Ou, talvez, uma dificuldade sua em controlar o tom dos e-mails esteja desencorajando os principais gerentes de projeto. Estimule-os a também tomar nota de suas realizações (“Fechei dois novos negócios e estabeleci um contato semanal com nosso novo distribuidor”) e a identificar os

recursos necessários para o desenvolvimento futuro (como treinamento em um novo sistema de relatório de vendas ou um mentor para orientá-los em uma nova função).

Às vezes o medo do feedback fica tão debilitante (para os dois lados do diálogo) que você pode achar impossível superar a ansiedade e ter uma conversa significativa com seu subordinado direto. Mas é possível – e os artigos deste livro provarão isso.

Capítulo 2

Às vezes, feedback negativo é melhor*

Heidi Grant Halvorson

* Adaptado de conteúdo postado em hbr.org em 28 de janeiro de 2013.

Se eu vir mais um artigo defendendo que nunca se deve ser “crítico” ou “negativo” ao dar feedback para um funcionário ou colega, acho que minha cabeça vai explodir. É claro que esse tipo de conselho é bem-intencionado e *soa* bem. Afinal de contas, ninguém gosta de dizer ao outro que algo está sendo feito errado – no mínimo, é um pouco constrangedor para os dois.

No entanto, evitar feedback negativo é ao mesmo tempo equivocado e perigoso. *Equivocado* porque, quando feita da maneira correta, na hora certa, a crítica é, na verdade, altamente motivadora. E *perigoso* porque, sem consciência dos erros que estão sendo cometidos, ninguém pode melhorar. Permanecer “positivo” ao dar feedback só levará você até certo ponto.

Mas com feedback negativo não estaremos desmotivando o funcionário e minando sua autoconfiança? Felizmente, uma pesquisa brilhante realizada por Stacey Finkelstein, da Universidade de Columbia, e por Ayelet Fishbach, da Universidade de Chicago, lança nova luz sobre esse caráter aparentemente paradoxal do feedback, deixando claro por que, quando e para quem o feedback negativo é apropriado.

É importante começar entendendo as funções do feedback positivo e do negativo. Elogios (por exemplo, “Você fez muito bem isto aqui”) aprofundam o *comprometimento* com o trabalho, ao valorizar a experiência e aumentar a confiança do funcionário. Uma avaliação mais crítica (por exemplo, “Foi aqui que você errou”), por outro lado, é *informativa* – ela diz em que ponto é preciso se esforçar e mostra como é possível melhorar.

Considerando essas duas funções diferentes, feedbacks positivos e negativos serão mais eficazes (e mais motivadores) de acordo com a pessoa e o momento. Por exemplo, quando você não sabe exatamente o que está fazendo, o

estímulo o ajuda a permanecer otimista e a sentir-se mais à vontade com os desafios que está enfrentando – algo de que *novatos* costumam precisar. Mas quando você é um *especialista* e já sabe mais ou menos como executar o trabalho, é a crítica construtiva que pode ajudá-lo a fazer o necessário para levá-lo ao topo.

Como demonstram Finkelstein e Fishbach, *novatos* e *especialistas* procuram – e são motivados – por tipos diferentes de informação. Em um de seus estudos, perguntou-se a estudantes americanos que faziam aulas de francês de nível iniciante e de nível avançado se preferiam que o professor enfatizasse o que estavam fazendo certo (concentrando-se em seus pontos fortes) ou o que estavam fazendo errado (concentrando-se em seus erros e em como corrigi-los). A grande maioria dos iniciantes preferia um professor mais motivador, que se concentrasse nos pontos fortes. Os alunos avançados, pelo contrário, preferiam um professor mais crítico, que os ajudasse a desenvolver os pontos em que deixavam a desejar.

Em um segundo estudo, os pesquisadores investigaram um comportamento muito diferente: o envolvimento em iniciativas ecologicamente sustentáveis. Os *especialistas* eram membros de organizações ambientais (por exemplo, Greenpeace), ao passo que os *novatos* não eram membros. Cada participante do estudo fez uma lista das próprias atitudes cotidianas que ajudavam o meio ambiente – como reciclar, evitar comprar água engarrafada e tomar banhos breves. Além do feedback de um consultor ambiental sobre a eficácia de suas ações, foi oferecida a eles uma de duas opções: você prefere saber mais sobre suas atitudes eficazes ou sobre as que *não* são eficazes? Os *especialistas* eram muito mais propensos a escolher o feedback negativo – sobre ações ineficazes – do que os *novatos*.

Juntos, esses estudos mostram que as pessoas experientes em uma área específica – que já desenvolveram alguns conhecimentos e habilidades – não têm medo de feedback negativo. Na verdade, elas o procuram. Intuitivamente, percebem que o feedback negativo oferece o caminho para progredirem, enquanto o positivo apenas lhes diz o que já sabem.

E quanto à motivação? Que tipo de feedback nos faz querer agir? Quando os participantes do estudo ambiental receberam *aleatoriamente* feedback positivo ou negativo sobre suas ações e lhes foi perguntado quanto da compensação de 25 dólares que receberiam pelo estudo eles gostariam de doar ao Greenpeace, o tipo de feedback que receberam teve um efeito drástico em sua motivação para doar. Quando o feedback era negativo, os *especialistas* doavam ao Greenpeace, em média, mais (US\$8,53) do que os *novatos* (US\$1,24). Mas quando era positivo, os *novatos* doavam mais (US\$8,31) do que os *especialistas*

(US\$2,92).

Não estou sugerindo que você não deve alertar os novatos sobre seus erros ou que nunca elogie profissionais experientes por seu trabalho excelente. E, é claro, feedback negativo sempre deve ser dado com bastante tato e acompanhado por bons conselhos. Estou sugerindo que fazer um monte de elogios funciona melhor para motivar o novato do que o especialista. E estou dizendo, sem rodeios, que você não deveria se preocupar tanto ao tratar de erros com alguém experiente. O feedback negativo não minará a confiança dos funcionários seniores – pelo contrário, pode justamente lhes dar a informação de que precisam para levar seu desempenho ao próximo nível rumo à excelência.

Heidi Grant Halvorson, Ph.D., é diretora associada do Centro de Ciência Motivacional da Faculdade de Administração da Universidade de Columbia, além de autora de *9 atitudes das pessoas bem-sucedidas* (Editora Sextante) e de *Sucesso – Como alcançar suas metas* (Alta Books).

Capítulo 3

Como dar um feedback eficaz*

Ed Batista

* Adaptado de *HBR Guide to Coaching Employees*, Harvard Business Review Press, 2015.

“Posso dar um feedback para você?”

Quando você faz essa pergunta a um funcionário, é provável que a frequência cardíaca e a pressão arterial dele aumentem, além de surgirem outros sinais de estresse. São sintomas de uma “reação a ameaças”, também conhecida como mecanismo de luta ou fuga: uma sequência de eventos neurológicos e fisiológicos que comprometem a capacidade de processar informações complexas e de reagir de maneira ponderada. Quando vivenciam uma reação a ameaças, as pessoas são menos capazes de assimilar observações e de colocá-las em prática.

Você provavelmente reparou nessa dinâmica em conversas de feedback que não correram tão bem quanto esperava. Algumas pessoas reagem com justificativas, ficam na defensiva ou até mesmo são hostis, enquanto outras evitam contato visual, cruzam os braços, ficam curvadas e, de modo geral, demonstram que prefeririam estar fazendo qualquer outra coisa que não fosse conversar com você. Esses comportamentos de luta ou fuga indicam que seus comentários não terão o impacto desejado.

Como não provocar uma reação desse tipo – e oferecer um feedback que as pessoas consigam digerir e utilizar? As orientações a seguir vão ajudá-lo nesse sentido.

Cultive o relacionamento

Estabelecemos as bases para um feedback eficaz desenvolvendo relacionamentos ao longo do tempo. Quando as pessoas se sentem conectadas a nós, até

conversas difíceis são menos propensas a disparar uma reação hostil. O psicólogo social John Gottman, um dos principais especialistas em construção de relações, descobriu, a partir de suas pesquisas, que o sucesso em conversas difíceis depende do que ele chama de “qualidade da amizade”. Gottman cita vários passos que podemos dar para desenvolver relacionamentos de qualidade:

- **Faça a pessoa sentir que você a conhece.** Deixar os outros cientes de que você os vê como indivíduos – não apenas como funcionários – é crucial no processo, mas não precisa consumir uma quantidade excessiva de tempo. Há muitos anos, um cliente meu de coaching que dirigia uma companhia de tamanho médio sentiu que estava distante demais dos funcionários, mas não tinha tempo para almoçar com um deles todo dia, por exemplo. A forma como se comprometeu a melhorar a situação foi ver cada interação, por mais passageira que fosse, como uma oportunidade para conhecer a pessoa um pouco melhor. Ele adotou o hábito de fazer uma pergunta aos funcionários sobre sua vida profissional ou pessoal toda vez que os encontrava. “Sempre que posso, me conecto”, disse-me ele. Embora às vezes isso o atrasasse em suas tarefas, o resultado valeu a pena.
- **Responda até mesmo a pequenos pedidos de atenção.** Buscamos a atenção daqueles ao nosso redor não apenas de maneiras óbvias, mas também por meio de incontáveis pedidos sutis. Como Gottman e Joan DeClaire escrevem em *Relacionamentos – Cinco passos para uma vida emocional mais feliz na família, no trabalho e no amor*: “Um pedido pode ser uma pergunta, um gesto, um olhar, um toque – qualquer expressão que diga ‘quero me sentir conectado com você’. A reação a uma solicitação é justamente isso – uma resposta positiva ou negativa à demanda de alguém por conexão emocional.” Mas muitos de nós deixamos passar as solicitações dos nossos funcionários. Isso acontece porque damos menos atenção a deixas sociais de pessoas sobre as quais exercemos autoridade, segundo uma pesquisa de Dachter Keltner, da Universidade da Califórnia, em Berkeley, e de outras. Para se conectar melhor com seus funcionários, preste atenção em quanto você nota – ou deixou passar anteriormente – os esforços deles para conquistar sua atenção. Também solicite feedback de colegas, amigos e parentes sobre suas habilidades de ouvinte e sobre a frequência com que você os interrompe.

- **Manifeste admiração com regularidade.** Como a pesquisa de Gottman demonstra, a proporção entre interações positivas e negativas em uma relação bem-sucedida é de 5:1, mesmo durante períodos de conflito. Essa proporção não se aplica a uma única conversa e não significa que somos obrigados a fazer cinco elogios a alguém antes que possamos oferecer um feedback corretivo (na verdade, fazer isso deixaria sua mensagem confusa), mas destaca a importância de oferecer feedback positivo e expressar outras formas de apreciação para fortalecer o relacionamento. Para mais informações, veja o quadro a seguir.

AS ARMADILHAS DO FEEDBACK POSITIVO

Elogios deveriam fazer seus funcionários se sentirem bem e motivá-los. No entanto, muitas vezes, acontece exatamente o contrário. Aqui estão três problemas comuns e algumas maneiras de evitá-los:

1. As pessoas não acreditam no elogio. Antes de dar um feedback desagradável para seus subordinados diretos, você disse algo agradável para aliviar o impacto? Muitos de nós fazemos isso e, portanto, inadvertidamente condicionamos as pessoas a ouvir nosso feedback positivo como um preâmbulo vazio para a mensagem real. Em vez de se sentirem genuinamente valorizados, eles estão apenas esperando o golpe. Embora você tenha diminuído sua ansiedade com o fato de portar más notícias, não ajudou seus subordinados diretos a recebê-las. Na verdade, você minou a própria capacidade de dar qualquer feedback significativo, seja ele positivo ou negativo.

O que fazer: Em vez de dar uma suavizada antes de cada dose de crítica construtiva, comece com seu investimento no relacionamento e seus motivos para ter a conversa. Por exemplo: “É importante que possamos ser sinceros e diretos um com o outro para trabalharmos com mais eficiência. Tenho algumas preocupações para discutirmos e tenho certeza de que poderemos solucioná-las.”

2. As pessoas ficam ressentidas. Gestores também usam feedback positivo para superar a resistência a pedidos. Essa tática antiquada pode funcionar no momento, mas carrega um custo no longo prazo. Ela cria uma sensação de obrigação, um “débito social” que o recipiente se sente impelido a pagar atendendo seus pedidos. Mas se você acostuma as pessoas a esperarem pedidos depois do seu elogio, elas acabarão se sentindo manipuladas e ressentidas – e menos inclinadas a ajudá-lo.

O que fazer: Motive as pessoas no longo prazo expandindo seu kit de ferramentas persuasivas. Como Jay Conger explica em seu artigo clássico “A arte necessária da persuasão” (*HBR*, maio-junho de 1998), você pode obter influência duradoura de quatro maneiras: estabeleça credibilidade por meio do conhecimento e do trabalho que você tenha feito visando os interesses dos outros; defina objetivos em torno de um consenso e de vantagens compartilhadas; apoie os próprios pontos de vista com dados e exemplos atraentes; e conecte-se emocionalmente com as pessoas de modo que elas sejam mais receptivas à sua mensagem.

3. Elogiamos as coisas erradas. Quando destinados aos alvos errados, elogios fazem mais mal do que bem. Como a psicóloga de Stanford Carol Dweck destaca em uma entrevista de janeiro de 2012 ao podcast HBR IdeaCast: “Todo o movimento em prol da autoestima nos ensinou erroneamente que elogiar inteligência, talento e capacidades cultivaria a autoconfiança e a autoestima, e que todo tipo de coisas boas aconteceria em seguida. Mas descobrimos que o tiro sai pela culatra. Pessoas que são

elogiadas por seu talento ficam preocupadas em como farão a próxima tarefa, em assumir o desafio e não parecerem talentosas, maculando sua reputação de brilhantismo. Portanto, elas permanecem em sua zona de conforto e ficam muito defensivas quando se deparam com contratempos.”

O que fazer: Elogie esforço, não capacidade. Dweck sugere que mudemos o foco para “as estratégias, a determinação e a persistência, a ousadia e a resiliência” que as pessoas demonstram ao enfrentar desafios. E explique exatamente quais ações motivaram seu elogio. Se você for vago ou genérico, não conseguirá reforçar o comportamento desejado.

Prepare o cenário

Quando tiver estabelecido os fundamentos com seu funcionário, prepare-se para uma conversa de feedback considerando a logística. É fácil negligenciar o ambiente no qual nos encontramos, mas ele tem um grande impacto em qualquer interação. Prestar atenção em detalhes como estes da lista a seguir ajudam a tornar sua conversa mais produtiva:

- **Agendamento.** Marque deliberadamente uma sessão de feedback, seja ela uma conversa mais curta e informal ou uma reunião mais longa e aprofundada. Em vez de simplesmente encaixar o compromisso em um horário disponível na sua agenda, escolha um momento no qual você e a outra pessoa estarão em suas melhores condições, como no começo do dia, antes que estejam preocupados com outras questões, ou no final do dia, quando talvez seja possível passar mais tempo em reflexão. Pense nas atividades nas quais você e seu funcionário estarão envolvidos logo antes e logo depois de se encontrarem. Se algum dos dois estiver vindo de (ou indo para) uma experiência estressante, será melhor procurar outro horário.
- **Duração.** Com frequência, marcamos eventos nas nossas agendas por um período de tempo padronizado sem levar em conta quanto é realmente necessário para cada interação. Pense sobre quanto tempo uma conversa específica de feedback provavelmente levará se correr bem – e se correr mal. Você não quer entrar em uma discussão significativa com seu funcionário e, de repente, descobrir que está atrasado para a próxima reunião. Além disso, considere o que fará se a sessão correr de modo pior (ou melhor) do que o esperado. Em que medida ela precisará ser ruim (ou boa) para que você ignore o próximo evento na sua agenda no intuito de dar continuidade à conversa?

- **Localização.** Realizar a reunião na sua sala reforçará os papéis hierárquicos, o que pode ser útil quando você precisa estabelecer alguma distância entre você e a outra pessoa – mas isso também provocará estresse e aumentará as chances de que ela se sinta intimidada. Um local menos opressivo – como uma sala de reuniões, um restaurante, ou mesmo ao ar livre – colocará vocês em uma situação de igualdade e reduzirá a probabilidade de que ela reaja como se estivesse ameaçada. Escolha um lugar que seja adequado às necessidades da conversa, assegure privacidade suficiente e minimize interrupções e distrações.
- **Proximidade.** Ao se encontrar com um funcionário em sua sala ou em uma sala de reuniões, sentar em lados opostos de uma mesa cria uma distância física que enfatiza seus respectivos papéis e reforça sua autoridade. Mas você nem sempre quer fazer isso. Se está tentando criar uma conexão mais forte com a pessoa ou transmitir uma sensação maior de empatia, é preferível que se sentem próximos, no mesmo lado da mesa. Pense na proximidade ideal entre você e a pessoa naquele momento. Talvez até seja formal demais estar sentado e vocês devam sair para caminhar.

Concentre-se em fatos, não em suposições

Em seguida, concentre-se na mensagem que deseja transmitir. Com certeza você despertará uma reação a ameaças se der um feedback que a outra pessoa considere injusto ou impreciso. Seu feedback deve abordar o desempenho dela baseado em objetivos e metas que vocês estabeleceram juntos no começo do ano. Mas às vezes a avaliação não é tão objetiva assim. Como evitar uma reação negativa, considerando a subjetividade das percepções de justiça e precisão?

David Bradford, do departamento de pós-graduação em administração de Stanford, sugere que você “permaneça no seu lado da rede” – ou seja, concentrando o feedback nos seus sentimentos sobre o comportamento da outra pessoa e evitando referências às motivações dela. Estamos em território seguro quando ficamos no nosso lado da rede. Os outros podem até não gostar do que dizemos quando descrevemos como nos sentimos, mas não podem questionar a precisão disso. No entanto, se especulamos sobre suas motivações, passamos para o lado deles na rede, e até mesmo pequenas imprecisões podem provocar uma reação defensiva.

Por exemplo, ao dar feedback a alguém que sempre chega atrasado, é

tentador dizer algo como “Você não valoriza meu tempo, e isso é muito desrespeitoso”. Mas trata-se de uma especulação sobre o estado de espírito da outra pessoa, não de uma declaração de fatos. Se estivermos ainda que levemente equivocados, o funcionário se sentirá incompreendido e estará menos receptivo ao feedback. Uma maneira mais eficaz de dizer o mesmo é: “Quando você chega atrasado, sinto-me desvalorizado e desrespeitado.” É uma distinção sutil, mas, ao se concentrar no comportamento específico e em nossa reação interna, evitamos fazer uma suposição imprecisa e questionável.

Como muitas vezes as motivações são pouco claras, constantemente atravessamos a rede em um esforço para dar sentido ao comportamento dos outros. Embora seja inevitável, é uma boa prática perceber quando estamos tentando adivinhar as motivações de alguém e voltar para nosso lado da rede antes de oferecer feedback. (Para saber mais sobre como preparar a conversa de feedback, leia o próximo capítulo.)

Administre emoções

Embora sentimentos negativos em excesso inibam o aprendizado e a comunicação, as emoções desempenham um papel fundamental no feedback. Elas transmitem ênfase e permitem que os outros saibam que são valorizados. Experiências emocionais marcam as pessoas, duram mais em sua memória e são mais fáceis de lembrar. E pesquisas extensas de neurociências nas últimas décadas deixam claro que as emoções são essenciais para nosso processo de raciocínio: emoções fortes podem nos desviar do nosso curso, mas, de modo geral, levam a melhores tomadas de decisões.

Portanto, embora você deseje evitar disparar uma reação a ameaças, não elimine toda a emoção da sua conversa. Isso pode reduzir o impacto do feedback e levar a um ciclo de discussões ineficazes. Em vez disso, almeje um equilíbrio: manifeste *apenas o suficiente* de emoção para envolver a outra pessoa, mas não tanta que provoque uma reação hostil ou defensiva, encerre a conversa ou prejudique o relacionamento. (Se você prevê uma reação combativa, veja o Capítulo 15.)

A quantidade certa de emoção depende da questão que você estiver abordando e varia de um relacionamento para outro – até mesmo de um dia para outro. A questão crucial é quanto a outra pessoa estará receptiva às suas emoções. Um cliente meu que acabara de abrir uma empresa tinha um feedback corretivo para seu sócio, mas conversas anteriores não haviam surtido o efeito desejado. Para que o feedback fosse mais eficaz, meu cliente precisou ficar

bastante irritado e mais expressivo verbal e fisicamente. Isso funcionou, pois ambos tinham uma amizade duradoura. O sócio não reagiu defensivamente – em vez disso, a intensidade chamou sua atenção. Em contraste, quando o mesmo cliente tinha algum feedback corretivo para um subordinado, ele continha suas emoções, modulava sua expressividade e dava o feedback em tom casual. O objetivo era transmitir a importância das questões sem oprimir o subordinado, porque, nesse caso, a autoridade do meu cliente bastava por si só.

É claro que talvez não saibamos como a pessoa reagirá às nossas emoções, e, quando estamos tomados por sentimentos fortes, é difícil calibrar como expressá-los em uma conversa. A solução é praticar. Tendo mais conversas de feedback, aprendemos não somente como cada indivíduo reage a nós, mas também como expressamos nossas emoções de maneiras úteis e inúteis.

Ensaie e repita

Com um pouco de prática, as orientações a seguir ajudarão você a melhorar suas habilidades em dar feedback. Como qualquer habilidade que esteja tentando dominar, experimente em situações de baixo risco antes de entrar em uma conversa na qual haja muito em jogo. Veja algumas maneiras de tornar esse momento um hábito e melhorar seu desempenho:

- **Tenha conversas de feedback com mais frequência.** Em vez de acumular uma vasta gama de assuntos para uma avaliação de desempenho, ofereça de modo regular doses menores de feedback focado. Mesmo uma conversa de dois minutos com um funcionário após uma reunião ou uma apresentação pode ser uma oportunidade útil de aprendizado para os dois. O quadro Quando dar feedback, a seguir, oferece algumas recomendações sobre quando o feedback é benéfico ou não.
- **Encene conversas difíceis.** Com clientes de coaching e meus alunos de mestrado em administração em Stanford, descobri que encenações são uma ótima maneira de se preparar para dar feedbacks desafiadores. Conduza o exercício com um colega de trabalho: com seu colega interpretando seu funcionário, você poderá experimentar abordagens diferentes. Depois, peça a ele que dê a você o mesmo feedback enquanto você interpreta seu funcionário. Você aprenderá com a abordagem do seu colega e verá a

conversa do ponto de vista do seu funcionário. A preparação vai ajudá-lo a refinar seu modo de se expressar e a se sentir mais relaxado na conversa propriamente dita.

- **Peça feedback sobre o seu trabalho.** Ao pedir aos seus funcionários que lhe deem feedback sobre sua eficiência como líder e gestor, você se beneficiará de três maneiras: obterá informações valiosas, compreenderá como é estar do outro lado e sua disposição para escutar fará com que seu feedback tenha mais significado. Se você sentir que os funcionários estão relutantes em lhe dar feedback, peça que o ajudem a atingir alguns objetivos específicos, como ser mais conciso ou interrompê-los com menos frequência. Reconhecer as áreas nas quais você próprio pode melhorar facilitará a vida deles.

QUANDO DAR FEEDBACK

À medida que você praticar a conversa de feedback com mais frequência, aprenderá quando um comportamento justifica um feedback imediato. Até lá, aqui vão algumas sugestões sobre qual é o momento oportuno para se reunir com seu funcionário – e quando não fazê-lo.

O feedback pode ser mais útil nas seguintes situações:

- quando um trabalho bem-feito, um projeto bem-sucedido e boas iniciativas merecem ser reconhecidos;
- quando há grande chance de o feedback fazer com que a pessoa desenvolva determinada habilidade que provavelmente precisará usar em breve;
- quando a pessoa já está esperando feedback, seja porque a conversa está agendada ou porque ela sabe que você observou o comportamento a ser abordado;
- quando um problema não pode ser ignorado, pois está afetando negativamente um colega, a equipe ou toda a organização.

Em outros casos, o feedback pode ser prejudicial. Evite oferecê-lo nas seguintes circunstâncias:

- quando você não dispõe de todas as informações sobre determinado incidente;
- quando pretende abordar fatores ou comportamentos que o funcionário não pode mudar ou controlar

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "A arte de dar feedback (Um guia acima..." e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).