

RICHARD L. WILLIAMS

Preciso
saber se estou
indo bem!

Uma história sobre
a importância de
dar e receber feedback



SEXTANTE

Preciso saber se estou indo bem!

“Oferecer feedback eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades de feedback, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação. É esse o poder que esses conceitos têm.”

“Quando não damos nenhum retorno a uma pessoa, além de sentir os resultados dessa rejeição, ela pode realmente reagir com baixa produtividade e/ou comportamento inadequado. Desta forma, se sua equipe não está produzindo como deveria ou se você detecta comportamentos inapropriados, é possível que a causa subjacente seja a qualidade e/ou a quantidade de feedback que os colaboradores estão recebendo, provavelmente de você.”

“O feedback positivo pode ter efeitos curativos incríveis. Ele pode ajudar as pessoas a superar grandes obstáculos em suas vidas. Isso acontece porque nosso cérebro é programado para dar preferência às coisas positivas. As pessoas mentalmente saudáveis parecem naturalmente desejar receber feedback positivo. Não se esqueça disso.”

“Dar feedback é um desafio, pois precisamos entender as outras pessoas e a maneira como elas reagem para aprimorar

nossa capacidade de dar retorno. E ser capaz de fazer uma 'leitura' das outras pessoas não é uma habilidade inata, mas algo que precisamos desenvolver.”

“A maioria das pessoas reluta em acreditar que dar feedback positivo seja de fato mais importante do que dar feedback corretivo. Somos, em geral, rápidos em apontar os erros dos outros e lentos em reconhecer seus acertos. Tanto na vida particular quanto na profissional, temos o hábito de pressionar os outros listando suas falhas e defeitos.”

“O feedback é um nutriente essencial para a vida. Não conseguimos ficar mais do que alguns minutos sem ar, alguns dias sem água e poucas semanas sem comida. Esses são os três nutrientes fisiológicos mais importantes para os seres humanos. Mas a maioria das pessoas não se dá conta de que o quarto elemento fundamental é o feedback.”

Richard L. Williams

RICHARD L. WILLIAMS



Uma história sobre
a importância de
dar e receber feedback



Título original: *Tell Me How I'm Doing: A fable about the importance of giving feedback*
Copyright © 2005 por Richard L. Williams
Copyright da tradução © 2005 por GMT Editores Ltda.
Publicado em acordo com a AMACOM, uma divisão da
American Management Association, International, Nova York.
Todos os direitos reservados.

tradução

Antonio Evangelista de Moura Filho

preparo de originais

Débora Chaves

Virginie Leite

revisão

Luis Américo Costa

Sérgio Bellinello Soares

projeto gráfico e diagramação

Valéria Teixeira

capa

Miriam Lerner

adaptação para e-book

SBNigri Artes e Textos Ltda.

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

W691p

Williams, Richard L.

Preciso saber se estou indo bem [recurso eletrônico]: uma história sobre a importância de dar e receber feedback / Richard L. Williams [tradução de Antonio Evangelista de Moura Filho]; Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
recurso digital

Tradução de: Tell me how I'm doing: a fable about the importance of giving feedback

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-7542-937-2 (recurso eletrônico)

1. Ficção americana. 2. Livros eletrônicos. I. Moura Filho, Antonio Evangelista de. II. Título.

13-00507

CDD: 813

CDU: 821.111(73)-3

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@esextante.com.br
www.sextante.com.br

Dedicatória

Este livro é dedicado à minha filha Tracy Morris, para sempre minha “princesinha”; ao meu filho Dr. Trevor Williams, que é um exemplo de sacrifício e dedicação; ao meu filho Trent Williams, que não mede esforços para ajudar quem precisa; ao meu filho Tyler Williams, que me motiva com seu trabalho duro na Faculdade de Medicina; e à minha linda e brilhante filha Tiffany Williams.

Dedico ainda este livro aos meus genros prediletos, Hector e Mike, que são grandes amigos; às minhas noras favoritas, Anna, Mendee e Cherise, com quem me divirto muito; e à crescente tribo de netos que torna minha vida cada vez mais alegre.

Por fim, este livro é dedicado à minha esposa, Rhonda, que me ensinou muito e continua sendo minha melhor amiga e eterna companheira.

Sumário

Créditos

Prefácio

capítulo 1 A experiência

O primeiro encontro

O homem invisível

capítulo 2 O toque de despertar

Novo encontro com a consultora

Questionário de Avaliação de Feedback

As dez dimensões

Oportunidade de Aprimoramento

Cinco princípios básicos sobre feedback

Dificuldade de concentração

capítulo 3 O balde de feedback

A metáfora

Furos no balde

Trabalho de grupo

Uma pergunta surpreendente

capítulo 4 Tipos de feedback

Mais uma sessão de treinamento

Um balde cheio de furos de balas

Três etapas para Scott

capítulo 5 O brilho ofuscante do óbvio

Conversa de corredor

Nada como um bom almoço

capítulo 6 O que deve ser reforçado

As três etapas em casa

A mulher ofendida

capítulo 7 Reforçando o positivo

Avançando no processo de treinamento

Os alvos do SeaWorld

Os quartos dos garotos

A fórmula do feedback positivo

capítulo 8 Feedback corretivo: o mais difícil de todos

Duas alternativas

Uma tarefa realmente difícil

Métodos tradicionais para mudar um comportamento

O passo-a-passo do feedback corretivo

Comportamento, desempenho e resultados

O jantar romântico

Feedback corretivo com perguntas

Uma tonelada de perguntas

Responsabilidade sobre o problema e a solução

Instruções para corrigir um comportamento

capítulo 9 O desafio é fazer acontecer

Hora do reconhecimento

Outra conversa de corredor

Hora do feedback corretivo

Formatura

Hora de tirar férias

Apêndice

Instruções para aplicação

Questionário de Avaliação de Feedback

Pontuação – Parte 1

Pontuação – Parte 2

Interpretação

Agradecimentos

Conheça outros títulos da Editora Sextante

Conheça os clássicos da Editora Sextante

Informações sobre os próximos lançamentos

Prefácio

Meu primeiro contato com os princípios do feedback foi na faculdade, quando li o clássico artigo do Dr. Hank Karp, “The Lost Art of Feedback” (A arte perdida do feedback). Inicialmente encarei sua leitura como uma simples tarefa do curso, porém, à medida que me aprofundava no texto, fui ficando fascinado com a eficácia dos métodos de feedback positivo e corretivo.

Mesmo depois de formado, volta e meia eu consultava o artigo do Dr. Karp e foi assim que assimilei as regras básicas para se estabelecer uma comunicação eficiente tanto no trabalho quanto nas relações pessoais.

Mais tarde, já como professor, utilizei o texto para chamar a atenção dos meus alunos sobre o assunto e também como preparação para um teste do tipo verdadeiro ou falso com dez questões.

Já que, ao ler este livro, você está prestes a embarcar em uma experiência semelhante de aprendizado, achei que seria interessante que fizesse o mesmo teste.

Veja como você se sai.

Teste de feedback

1. O feedback positivo reforça um comportamento aprovado; o feedback corretivo indica necessidade de mudança. (V) (F)
2. Só é realmente necessário dar feedback quando algo dá errado – afinal, espera-se que as pessoas tenham um bom desempenho e um comportamento

- adequado. (V) (F)
3. Se você fosse obrigado a dar apenas um tipo de feedback, não hesitaria em dar o positivo em vez do corretivo. (V) (F)
 4. Se os seus comentários sobre uma pessoa se concentram no que ela faz bem, ela certamente se tornará mais consciente a respeito de sua performance. (V) (F)
 5. Ao dar um feedback corretivo com o objetivo de modificar um comportamento de alguém, não deixe que a outra pessoa assuma total responsabilidade pelo que fez. (V) (F)
 6. Ao dar feedback, você deve ir fundo nos detalhes e concentrar-se em comportamentos específicos, e não basear-se em atitudes genéricas. (V) (F)
 7. O feedback corretivo deve ser empregado para modificar um comportamento ineficaz ou inadequado. (V) (F)
 8. Apesar de não ser prejudicial quando empregado de forma apropriada, o feedback corretivo não é uma experiência particularmente agradável. A pessoa que o recebe ficará, no mínimo, na defensiva ou, então, constrangida. (V) (F)
 9. Ao dar um feedback positivo, descreva com clareza o comportamento e/ou os resultados gerados pelo tipo de comportamento que você gostaria de ver repetido. (V) (F)
 10. O feedback corretivo funciona melhor quando aplicado a comportamentos específicos e imediatamente após o ocorrido. (V) (F)

É fácil ter um bom desempenho nesse teste: afinal, com exceção dos itens 2 e 5, todos os outros são verdadeiros. Percebi, depois de aplicá-lo em muitas turmas, que os alunos normalmente acertam sete ou oito das dez questões. A pergunta 3 é a que todos mais erram. Creio que isso ocorre porque a maioria das pessoas reluta em acreditar que dar feedback positivo seja de fato mais importante do que dar feedback corretivo. Somos, em geral, rápidos em apontar os erros dos outros e lentos ao reconhecer seus acertos. Minha experiência mostra que, tanto na vida particular quanto na

profissional, temos o hábito de pressionar os outros listando suas falhas e defeitos.

Já no item 5 o que está em questão é se devemos ou não exigir que as pessoas assumam “total responsabilidade” sobre seu comportamento. Na minha opinião, muitos pais e mesmo alguns executivos tentam poupar, respectivamente, seus filhos e seus colaboradores dessa responsabilidade. A longo prazo, as conseqüências de serem eximidos de suas obrigações podem ser dramáticas. É por isso que o Dr. Karp defende com tanta convicção a necessidade de que cada um se responsabilize por seus próprios atos.

Nos workshops e palestras sobre desenvolvimento gerencial e liderança que ministrei ao longo dos anos, percebi que os conceitos sobre a importância do feedback foram gradualmente mudando. No início, minhas aulas se limitavam a esclarecer os princípios básicos para se fazer uma avaliação positiva ou corretiva, mas com o passar do tempo formulei a metáfora do “balde de feedback”.

Tecnicamente, os ensinamentos contidos nestas páginas são resultado tanto do artigo do Dr. Karp quanto do que aprendi ensinando nos meus próprios workshops. Para mim, aprender a dar feedback foi uma experiência de autoconhecimento. Ao escrever este livro, aproveitei a minha vivência e as histórias que ouvi ao longo dos anos, e considero fundamental o fato de todos os personagens serem baseados em pessoas que realmente existem.

Acredito que as habilidades de comunicação essenciais para manter um alto grau de eficiência no trabalho sejam praticamente iguais àquelas que são necessárias para ser um bom pai/mãe ou marido/ esposa. Por essa razão, as técnicas descritas em *Preciso saber se estou indo bem!* podem ser aplicadas em ambas as áreas. Ouvi o seguinte comentário de um editor: “Não estou certo se este é um livro de negócios que pode ser usado na vida privada, ou se é um livro sobre como criar os filhos que tem aplicação nos negócios.” Não importa por que ângulo você o veja, minha intenção foi contemplar as duas possibilidades.

A experiência

– Olá, Scott, tudo bem? Você vai à reunião?

– Sim, acho melhor não faltar. Estou cheio de trabalho e sem tempo, mas, se eu não for, o diretor vai pegar no meu pé.

– Então vamos logo ou chegaremos atrasados.

Scott se esquecera da reunião marcada para aquela manhã com os gerentes da sua divisão. Ele não queria ir, pois tinha outros compromissos. Na verdade, Scott andava sem tempo para nada nas últimas semanas. Estava com muitos problemas tanto no escritório quanto em casa.

Ao chegarem à sala de reuniões, o diretor anunciou:

– Vamos começar. Temos hoje uma consultora convidada, a quem dedicaremos boa parte do nosso dia. A princípio o que faremos poderá parecer estranho para a maioria, mas tenho certeza de que vocês entenderão a importância do que ela tem a nos dizer. Participei de uma de suas palestras há uns dois anos, mas precisei de um tempo para compreender plenamente sua mensagem.

Scott pensou: “Se levou todo esse tempo para você digerir a mensagem, o que estamos fazendo aqui? Tem um monte de coisas importantes que eu poderia estar resolvendo neste momento.”

O primeiro encontro

A consultora assumiu o lugar à frente dos gerentes.

– Em primeiro lugar, gostaria de agradecer o convite para vir aqui. Vamos começar completando a seguinte frase: “O maior problema que um gerente enfrenta é conseguir que sua equipe...”

Não demorou muito, um colega de Scott respondeu:

– Faça o que tem de ser feito.

Outro participante completou:

– Sem choramingar ou reclamar.

Diversos gerentes que participavam do treinamento assentiram com a cabeça ao ouvir o comentário.

Neste momento, um outro colega disse:

– Eu preciso que minha equipe acerte logo na primeira vez.

A consultora perguntou:

– Vamos ver se entendi. De forma geral, seus funcionários sabem exatamente o que você espera deles?

– Isso mesmo – a pessoa confirmou.

– Fiquei curiosa. Se eles sabem o que sabem, por que alguns deles fazem o que fazem?

Um longo silêncio tomou conta da sala, enquanto os participantes refletiam sobre a resposta. Scott estava lembrando que os funcionários que lhe causaram mais problemas naquela semana sabiam o que deviam fazer, mas criavam objeções antes de realizar cada uma das tarefas.

A expressão de Scott deve ter denunciado seus pensamentos, pois a consultora olhou para ele e disse:

– Dá para ver que sua cabeça está a mil. Sobre o que está pensando?

Pego de surpresa, Scott disse:

– Estava pensando que não importa quanto meus funcionários pareçam *saber*, é difícil conseguir que *façam* o que é preciso ser feito. Parece não fazer sentido, né?

– Claro que faz. Faz tanto sentido que vamos dedicar algum tempo desta manhã para encontrar uma resposta. Não gosto de brincar com palavras como acusação, vergonha e culpa, mas quando o funcionário sabe *o que* fazer, *como* fazer e ainda *quando* fazer, mas por alguma razão inexplicável resolve *não* fazer, é preciso descobrir a origem do problema.

Já que ninguém fez nenhum comentário, a consultora olhou para Scott e perguntou:

– O que você acha? Quem é responsável?

Scott balançou a cabeça e disse:

– Se o funcionário sabe o que, como e quando fazer, *mas resolve não cumprir a tarefa*, a culpa é dele.

A consultora bebeu um gole de água, olhou para as 12 pessoas ali presentes e perguntou:

– O que vocês acham: o problema está no funcionário ou no gerente?

A maioria dos gerentes percebeu a armadilha e os que não entenderam não estavam certos da resposta. Scott ficou confuso quanto ao que a consultora queria dizer com aquilo, mas estava convencido de que ele não era responsável pelo fato de seus funcionários se recusarem a colaborar. Na verdade, aquela discussão estava frustrando Scott, mas ele não queria ser desagradável na presença do diretor.

Ao pressentir sua insatisfação, a consultora levantou a sobrancelha e, com um sorriso maroto, disse:

– Para responder a essa pergunta, vou explicar por que seu diretor descreveu esta apresentação como um pouco “estranha”. Antes disso, vamos fazer um rápido intervalo de cinco minutos. Preciso organizar uma coisa.

O homem invisível

Scott estava voltando para a sala de reunião quando o diretor o interceptou no corredor:

– Scott, poderia me fazer um favor? Deixaram um envelope para mim com a recepcionista lá na frente. Será que você poderia ir lá pegá-lo? Não tem problema se você se atrasar um pouco para o treinamento.

Um tanto desconcertado, Scott concordou e se dirigiu para o outro lado do prédio. Na sala de reunião, a consultora rapidamente fechou a porta e disse:

– Vamos fazer uma experiência. Scott foi realizar uma tarefa fictícia e, enquanto isso, quero combinar uma coisa com vocês. Dentro de alguns minutos ele voltará com um envelope que o diretor pediu que ele pegasse: essa é a tarefa fictícia. Quando ele chegar, preciso que todos o ignorem. Não vamos olhar nem falar com ele. Se Scott fizer qualquer pergunta, vamos ignorar sua presença. Durante os próximos 60 minutos, faremos de conta que ele não está aqui. Lembrem que por uma hora ele não existe. Façam de tudo para não interagir nem se comunicar com ele durante esse período. Depois do próximo intervalo, vamos descobrir como ele se sentiu ao ser ignorado. Alguma pergunta? Muito bem. Vamos começar para que ele não desconfie de nada quando voltar.

Um minuto depois, Scott entrou na sala e tentou entregar o envelope, mas o diretor o ignorou, mantendo o olhar fixo na consultora. Confuso, Scott colocou o envelope na mesa próxima ao chefe e voltou para o seu lugar.

A consultora estava contando uma história sobre um sujeito que, depois de ser promovido a um cargo de supervisão, se mostrou tão inábil ao lidar com sua equipe que acabou perdendo o emprego. Os funcionários se queixavam de que o novo chefe criticava e reclamava tanto que eles acabaram perdendo a motivação para trabalhar. Tirando os olhos de suas anotações, a consultora perguntou:

– O que acham? Será que é possível estimular os funcionários a trabalhar com mais afinco por meio de críticas, reclamações ou até mesmo sarcasmo?

Ninguém abriu a boca. Todos ficaram em completo silêncio. Finalmente, Scott levantou a mão: queria esclarecer uma coisa. A consultora ignorou seu

gesto, e ninguém olhou para ele. Depois de alguns segundos, a consultora continuou:

– Parece que nós não estamos certos quanto à resposta.

A consultora caminhou na direção de Scott e se posicionou bem na sua frente. Sem o olhar, ela continuou:

– Quando alguém os critica ou os trata com sarcasmo, vocês ficam motivados com tal atitude? Quando alguém os ignora, trabalham com mais entusiasmo? Pensem nisso.

Mais uma vez Scott levantou a mão – um pouco mais alto desta vez. Na verdade, sua mão estava bem na frente do rosto da consultora, que parecia não vê-lo. Scott olhou ao redor, mas nenhum dos colegas retornou seu olhar. Era como se estivesse invisível. “O que está acontecendo?”, pensou.

Uma hora depois, a consultora fez outro intervalo. Scott procurou seu melhor amigo, com quem trabalhava há cinco anos e que geralmente lhe fazia companhia no almoço. Scott estava chateado – alguma coisa estava acontecendo e ele não estava gostando nada daquilo!

– O que está havendo? – perguntou. O amigo o ignorou completamente e saiu da sala. “Se for uma brincadeira, não tem a menor graça!”, pensou.

Na volta do intervalo, Scott estava com os braços firmemente cruzados e com a expressão rígida. Só havia duas possibilidades: ou ele se transformara em um homem invisível ou estava sendo vítima de algum jogo sádico. De uma forma ou de outra, ele estava profundamente incomodado e sentia vontade de sair dali e voltar para sua sala para fazer algo produtivo.

– Algum problema, Scott? – a consultora finalmente perguntou.

– Está acontecendo alguma coisa, mas não sei o que é! – ele respondeu.

– O que você acha que está acontecendo? – ela insistiu.

– Estão todos fazendo algum tipo de brincadeira.

Ao perceber a frustração de Scott, ela sorriu e disse:

– Sim, estávamos de fato fazendo uma brincadeira. O diretor o escolheu para uma demonstração importante, porque você conhece bem as pessoas

aqui presentes e ele achou que você não se incomodaria. Espero que ele não tenha se enganado.

– Mas, então, do que se trata? – perguntou Scott.

– Durante os últimos 60 minutos todos aqui lhe negaram qualquer tipo de feedback. Instruí seus colegas a ignorá-lo completamente. Ninguém nesta sala, inclusive eu, podia olhar para você ou lhe dirigir a palavra. Admito que se trata de uma demonstração fora do comum, mas eu precisava que alguém experimentasse o que acontece no coração de uma pessoa que é privada de todo e qualquer feedback. Gostaria que você nos contasse o que sentiu e quanto tempo levou para perceber que havia alguma coisa diferente.

Scott fez uma pausa e disse:

– Percebi logo que entrei na sala. Ninguém olhou para mim. Ninguém mostrou qualquer tipo de reação.

– E você se sentiu... – estimulou a consultora.

– Me senti péssimo, sobretudo no intervalo, quando as pessoas me ignoraram totalmente. Sabia que tinha alguma coisa errada, mas não conseguia compreender o que era.

– E então, Scott, qual a importância do feedback em sua vida?

– Se o que estava faltando aqui era feedback, então é muito importante.

A consultora deu dois passos em sua direção e disse:

– E se você, na posição de funcionário, não recebesse nenhum feedback do seu trabalho durante uma hora, uma semana ou até mais tempo, qual seria seu nível de produtividade ao desempenhar suas funções?

Os gerentes ali sentados perceberam um certo desconforto na expressão de Scott. Estava claro que a situação havia mexido com ele. Scott fez mais uma pausa e respondeu:

– Meu nível de produtividade não seria alto.

A consultora continuou o raciocínio e perguntou:

– Se lhe negassem feedback da mesma forma que aconteceu nos últimos 60 minutos, você seria digno de confiança, responsável ou, digamos, leal a esta

organização? Você se sentiria motivado? Tomaria iniciativa no seu trabalho? Qual seria a possibilidade de você recusar uma oferta de outra empresa?

Scott ficou paralisado enquanto tentava encontrar as palavras certas para responder às perguntas. A consultora parecia ter adivinhado o que se passava na sua cabeça. Finalmente, ele admitiu:

– Feedback é realmente importante, certo?

– Isso mesmo, Scott. Feedback é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia.

A consultora fez uma pausa enquanto olhava para o grupo de gerentes para ter certeza de que sua mensagem tivera o impacto que ela desejava. Então, voltou novamente sua atenção para Scott e continuou:

– Organizações como esta investem muito tempo, esforço e dinheiro desenvolvendo programas para aumentar e manter a produtividade de seus colaboradores. Basta pesquisar na seção de administração e negócios de qualquer livraria para descobrir dezenas de títulos que têm como objetivo fazer com que os funcionários trabalhem de maneira mais eficiente. Não estou criticando esses livros, mas quero que vocês entendam um princípio fundamental: todos os profissionais precisam de feedback para ser produtivos. Se não recebem um retorno apropriado, as pessoas tendem a criar problemas no trabalho, e isso faz com que a empresa perca tempo e dinheiro tentando resolvê-los. Por outro lado, com um feedback adequado, as pessoas tendem a fazer as coisas que os livros sobre produtividade tentam ensinar.

A consultora completou:

– Qual é a importância do feedback para cada um de nós? Bem, podemos dizer que ele é uma força vital para cada pessoa nesta sala e para todos aqueles que desfrutam de perfeita saúde mental nesta organização.

Um silêncio perturbador foi tomando conta da sala à medida que o significado do que a consultora dissera foi sendo plenamente compreendido. Era óbvio que os gerentes estavam fazendo um inventário de seus próprios estilos de feedback. Alguns olharam para suas anotações ou para o relógio, evitando o contato visual com a consultora. Sem graça, Scott olhou para a parede antes de se voltar para a consultora, que fez um comentário de encerramento:

– Quero agradecer a todos pela presença e pela participação e, em especial, a Scott, por ter sido nossa cobaia. Espero que vocês lhe dêem uma dose extra de feedback para compensar o que fizemos com ele. Tudo bem, Scott?

– Vou ficar bem – respondeu.

– No próximo encontro continuaremos nossa discussão sobre o feedback e sua importância para todas as pessoas, incluindo nossos colaboradores e familiares.

Quando todos estavam se retirando, a consultora se aproximou de Scott e disse:

– Espero que esteja bem mesmo. O exercício do envelope pode ser uma experiência muito assustadora.

Fazendo um gesto afirmativo com a cabeça, Scott garantiu que estava tudo bem.

– Agora que você sentiu na pele o poder do feedback, quantos dos problemas que enfrenta com seus funcionários, e talvez com seus familiares, estão relacionados com seu estilo de comunicação?

Aturdido, Scott respondeu:

– Nunca pensei nisso.

– Vai ser muito interessante se você tiver a oportunidade de pensar um pouco a respeito disso antes do nosso próximo encontro. É provável que se surpreenda com a resposta.

Nos dias que se seguiram, Scott refletiu sobre as questões colocadas pela consultora. A princípio, ele concordou que algumas das dificuldades que

enfrentava c om seus funcionários poderiam estar ligadas à sua incapacidade de “dar um bom feedback”, como dissera a consultora. Mas não era possível que todos os seus problemas fossem causados por isso. Com o passar dos dias, ele já não tinha mais certeza de nada.

O toque de despertar

De: scott@umaempresa.com

Para: consultora@firmadeconsultoria.com

Assunto: Sua pergunta em nosso primeiro encontro

Sei que nossa próxima sessão de treinamento será apenas na semana que vem, mas não paro de pensar em sua última pergunta. Você questionou se havia alguma relação entre os problemas que venho enfrentando com meus funcionários e o modo como lhes dou feedback. Também insinuou que algo parecido podia estar acontecendo com minha família. Minha primeira reação foi pensar que não havia nenhuma relação entre essas coisas e que minha maneira de me comunicar com as pessoas era perfeita. Tenho refletido muito sobre como me senti durante aqueles 60 minutos, quando ninguém me dirigia a palavra, e como reagi quando me negaram qualquer tipo de retorno. Não estou mais tão certo quanto à minha forma de dar feedback. Qual é a resposta? Existe uma relação?

De: consultora@firmadeconsultoria.com

Para: scott@umaempresa.com

Assunto: Sua mensagem desta manhã

Fico feliz em saber que você tem refletido sobre nossa discussão. Antes de responder à sua pergunta, é preciso que você entenda a importância do feedback – tanto para a relação profissional quanto para a pessoal.

Na verdade, o feedback é um nutriente essencial para a vida. Explico: não conseguimos ficar mais do que alguns minutos sem ar, alguns dias sem água e poucas semanas sem comida. Esses são os três nutrientes fisiológicos mais importantes para os seres humanos. Mas a maioria das pessoas não se dá conta de que para um indivíduo mentalmente saudável o quarto nutriente fundamental é o feedback. Isso mesmo, ele se encontra em uma categoria similar à dos três nutrientes fisiológicos.

Como você aprendeu em nosso primeiro encontro, quando não damos nenhum retorno a uma pessoa, mesmo que seja apenas por uma hora, além de sentir os resultados dessa rejeição, ela pode reagir com baixa produtividade e/ou comportamento inadequado. Desta forma, se sua equipe não está produzindo como deveria ou se você detecta comportamentos inapropriados, é possível que a causa subjacente seja a qualidade e/ou a quantidade de feedback que os colaboradores estão recebendo, provavelmente de você. A mesma coisa pode muito bem acontecer em sua casa. Será que isso ajuda?

De: scott@umaempresa.com

Para: consultora@firmadeconsultoria.com

Assunto: Feedback

Nunca me ocorreu que meu feedback pudesse ter tamanho impacto sobre as pessoas. É muita informação para digerir de uma só vez!

Tenho um funcionário chamado Jerry. Sua produção era extraordinária, por isso achei que podia diminuir a atenção que lhe dava enquanto ele executava suas tarefas. Ao me afastar, imaginei que ele continuaria produzindo no mesmo ritmo. Mas, nos últimos meses, a produção de Jerry sofreu uma redução de quase 35% e seu desempenho desabou. Dei uma dura e ele melhorou imediatamente, mas apenas por uma semana. Logo voltou a repetir os mesmos problemas. Dei novamente uma bronca. Só que desta vez ele melhorou por apenas um dia. Parece que quando pego no pé dele as coisas melhoram. Mas, por algum motivo, ele não consegue se virar sozinho do jeito que fazia antigamente. E eu não tenho muito tempo para ficar atrás dele todos os dias. Será que esse problema está relacionado ao feedback? O que devo fazer?

De: consultora@firmadeconsultoria.com

Para: scott@umaempresa.com

Assunto: Jerry

Deixe-me ver se entendi. A produção de Jerry era “extraordinária”, o que provavelmente fazia dele um de seus melhores funcionários. Ao perceber que ele era ótimo, você diminuiu a quantidade de feedback e deixou o sujeito “se virar sozinho”. Então, a qualidade e a quantidade da produção de Jerry despencaram drasticamente, o que fez com que você aumentasse a quantidade de feedback crítico, mas isso só resolveu o problema temporariamente. Agora, você quer saber como fazer para que ele volte ao seu antigo nível de desempenho. Pense um pouco e me responda: o que há de errado nessa história?

De: scott@umaempresa.com

Para: consultora@firmadeconsultoria.com

Assunto: Feedback

Parece que você está dizendo que foi um erro deixar que ele se virasse sozinho quando estava indo bem. Posso entender seu ponto de vista, mas você está dizendo também que eu não deveria repreender um funcionário cujo desempenho sofre uma queda de 35%? Se chamar a atenção de maus funcionários é proibido, então o que devemos fazer? Dar um tapinha nas costas?

De: consultora@firmadeconsultoria.com

Para: scott@umaempresa.com

Assunto: Feedback

Uma pessoa muito sábia disse, certa vez, que é loucura continuarmos fazendo algo que não está dando certo e esperar que os resultados melhorem. Se a sua estratégia não está produzindo o efeito desejado, não faz sentido insistir nela, não é mesmo? O que você pode fazer para melhorar a situação? Você está preparado para compreender o poder do feedback e como ele pode torná-lo mais eficiente e fazer com que sua vida seja mais agradável? A propósito, você está pronto para melhorar as coisas em casa também?

De: scott@umaempresa.com

Para: consultora@firmadeconsultoria.com

Assunto: Estou ficando louco!

Espero não estar louco! Tudo bem, eu desisto. Estou pronto. Como posso melhorar a minha maneira de dar feedback?

Novo encontro com a consultora

O mesmo grupo se encontrou novamente na sala de reunião. Antes de o treinamento começar, alguns gerentes jogaram piadinhas para Scott e outros pediram desculpas. O diretor brincou:

– Scott, que tal pegar um envelope para mim?

Todos riram, inclusive Scott, que estava se sentindo mais à vontade agora do que no encontro anterior.

O diretor pediu aos participantes que se sentassem e disse:

– Gostaria de agradecer a presença de vocês e dizer que tenho certeza de que todos nós aprenderemos um pouco mais a respeito deste assunto tão importante. Com a palavra, nossa consultora.

A consultora tinha organizado as cadeiras em um semicírculo, de forma que os gerentes pudessem ver uns aos outros. Na frente havia uma mesinha sobre a qual ela colocara suas anotações. Depois de agradecer mais uma vez o convite, ela pegou uma pilha de papéis cinza-claros em cima da mesa e os distribuiu para os gerentes.

– Gostaria de dar início ao nosso encontro de hoje com este exercício. Trata-se de um questionário que vai nos ajudar a avaliar a maneira como vocês dão feedback às outras pessoas e as técnicas que utilizam para fazer isso. Este instrumento de avaliação focaliza basicamente o modo como vocês se relacionam no trabalho. Nos encontros futuros, dedicaremos algum tempo a analisar como dão feedback em casa. Sim, porque essas duas formas de retorno estão diretamente relacionadas e são igualmente importantes.

Questionário de Avaliação de Feedback

Enquanto entregava a avaliação para cada gerente, a consultora continuou:

– Por favor, não encarem este exercício como um teste, porque não é mesmo. Todos nós temos pontos fortes e fracos. Antes que possamos reduzir o impacto de nossas fraquezas, precisamos primeiro saber quais são elas. É aí que entra esta avaliação. Depois que tiverem respondido ao questionário e verificado suas pontuações, vocês vão saber em que áreas precisam melhorar, assim como poderão identificar suas maiores qualidades.

Vinte minutos depois, cada gerente tinha em mãos um gráfico com seus pontos fortes e fracos relacionados à capacidade de dar feedback em dez áreas, ou “dimensões”, como eram chamadas na avaliação.

1. Elaboração de um plano
2. Abordagem específica
3. Foco em comportamentos
4. Escolha de hora e local
5. Feedback equilibrado
6. Feedback relevante
7. Técnicas eficientes
8. Estilo eficaz
9. Descrição de sentimentos
10. Capacidade de ouvir

Alguns gerentes acabaram de responder seus questionários rapidamente e começaram a comparar seus resultados com os dos colegas. Enquanto outros participantes terminavam de contar seus pontos, a consultora disse:

– Agora que todos têm uma idéia de suas atuais habilidades de feedback, vamos dar uma olhada nas dez dimensões.

As dez dimensões

A consultora pegou o questionário e começou:

– As dez dimensões foram elaboradas para nos dar uma visão geral, uma perspectiva abrangente do feedback. Nas próximas sessões de treinamento, discutiremos cada um desses tópicos mais detalhadamente. Por enquanto, vou fazer uma rápida apresentação de todas as dimensões. Se quiserem fazer anotações, fiquem à vontade.

Quando todos estavam prontos, ela continuou:

– A primeira dimensão é a “Elaboração de um plano”. Isso significa refletir sobre o que você deve dizer e, então, dar o feedback com exemplos objetivos, tendo sempre a solução na ponta da língua, mas sem deixar de levar em conta as necessidades e os desejos de seu interlocutor. A segunda dimensão se relaciona à “Abordagem específica”, o que pressupõe saber o que de fato aconteceu para apresentar exemplos claros e compreensíveis, sem ter que ficar levantando suposições. Já a terceira dimensão, “Foco em comportamentos”, mostra que o feedback eficiente não lida com personalidades, atitudes ou preconceitos, concentrando-se apenas em comportamentos específicos que podem ser analisados e mensurados. A quarta dimensão, “Escolha de hora e local”, se refere à agilidade com que o retorno deve ser dado e ao local apropriado para isso. O ideal é que a opinião sobre um trabalho seja dada imediatamente, de preferência em um clima de pouca tensão. As críticas nunca devem ser feitas em público. “Feedback equilibrado” é a dimensão seguinte, que trata do equilíbrio entre o retorno positivo e o corretivo. Como veremos nos próximos encontros, muitos gerentes não conseguem contrabalançar os dois tipos, preferindo dar feedback corretivo.

A consultora olhou em volta e perguntou:

- Alguma dúvida até aqui?
- Devo me preocupar se não consegui uma boa pontuação na última dimensão? – perguntou um gerente.
- Não me preocuparia em excesso – aconselhou a consultora. – É por isso que estamos aqui. Estes encontros têm como objetivo tornar mais eficiente

nossa maneira de dar feedback.

Depois de uma rápida pausa, ela continuou:

– A sexta dimensão é “Feedback relevante”. Isso significa que, ao se relacionar com os outros e ao expressar uma opinião, não se deve perder a cabeça ou exagerar. É fundamental ser objetivo e permanecer calmo. Os acontecimentos do aqui e agora são mais importantes do que os de muito tempo atrás. Já a sétima dimensão tem a ver com a utilização de “Técnicas eficientes”, como ir direto ao assunto, estabelecer contato visual e focar as questões essenciais. “Estilo eficaz” é a oitava dimensão, cujo foco é a criação de uma abordagem pessoal na hora de dar feedback. Um estilo eficaz requer algum tempo para ser desenvolvido e inclui a prática de não dar conselhos a menos que a pessoa solicite. A dimensão seguinte é “Descrição de sentimentos”, o que pode ser complicado para quem tem dificuldade de demonstrar o que sente. Nossos sentimentos são importantes, além de serem poderosos e impactantes quando combinados com uma mensagem de feedback. A última dimensão é “Capacidade de ouvir”, que consiste em encorajar a outra pessoa a expressar seu ponto de vista e então escutar atentamente o que ela diz. Isso requer a habilidade de fazer perguntas genéricas que estimulem a outra pessoa a dizer o que pensa.

A consultora colocou o questionário na mesa à sua frente e olhou para o grupo.

– Quanto blablablá, não é mesmo? – brincou. Mas era fundamental dar essas definições antes de analisarmos suas pontuações, ou elas não fariam nenhum sentido. Vamos dar uma olhada nos resultados?

Cada gerente analisou seus resultados nas dez dimensões, tendo por base um gráfico de pontuação que acompanhava o Questionário de Avaliação de Feedback. A pontuação ideal aparecia em destaque numa área sombreada do quadro. Ou seja, o gerente podia ver como tinha sido seu desempenho na primeira dimensão, “Elaboração de um plano”, por exemplo, comparando-o

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Preciso saber se estou indo bem!" 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](#).