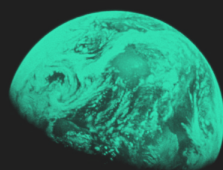


O GUIA DEFINITIVO — do — FEEDBACK



O Guia Definitivo do Feedback Qulture.Rocks

Tudo o que você precisa saber para dar e receber o melhor feedback possível.

A Qulture.Rocks ajuda empresas a criarem uma cultura de alto desempenho, focada em metas ágeis, feedback contínuo e check-ins, através de conteúdo e uma plataforma online.

<http://qulture.rocks>

Regularmente dividimos nosso conhecimento (crescente ☺) em gestão de pessoas, RH, e performance management no nosso blog.

<http://qulture.rocks/blog>

Nosso agradecimento a Ben Horowitz, que inspirou abertamente esse artigo!

Quer uma versão whitelabel desse conteúdo, para circular internamente na sua empresa? Converse conosco, e podemos criar algo para você.

© Qulture,rocks, Inc

Nada de legalês desnecessário. Por favor não roube nenhuma porção desse material sem dar-nos os créditos e links apropriados!



O Guia Definitivo do Feedback Culture.Rocks

Certas coisas aprendemos com naturalidade. Correr, por exemplo, é algo que desenvolvemos de maneira fluida e aparentemente sem esforço: ainda quando bebês começamos a arrancar um trote, que vai se desenvolvendo à medida em que ganhamos força nas pernas e torso, e que passamos a enfrentar desafios maiores, como o primeiro pega-pega na escola. Quem decide virar fundista ou sprinter profissional já parte de uma boa dose de instinto, a partir da qual refina seus movimentos. Mas nunca vamos encontrar uma pessoa no mundo que, em sua capacidade física, não saiba, mais ou menos elegantemente, correr.

Feedback, ou a arte e ciência de ajudar os outros a melhorarem em suas atividades a partir da observação de seus comportamentos, não é dessas atividades que desenvolvemos naturalmente. Imagine a cena: você está em um bar, rodeado de amigos, e um deles conta uma piada. Metade da mesa ri um pouco. Um quarto gargalha por um ou dois segundos de maneira nervosa. O outro quarto nem se preocupa em demonstrar algum agrado. Você chama seu amigo: “Rodrigo, podemos dar uma voltinha?” Você leva seu amigo à varanda do bar, e explica: “olha, acho que sua piada não foi muito feliz. Sabe, você precisa dar mais ritmo no começo da piada, que demorou demais. Precisa também ir subindo gradativamente a tensão dos seus ouvintes. O punch-line foi fraco, e ninguém percebeu que a piada tinha terminado. Você precisa adicionar uma pausa pra pegar a atenção deles. Trabalhe esses aspectos por alguns dias, e volte pra me apresentar a piada de novo.” Ia ser bem bizarro, não?

Portanto, esse Guia serve pra ensinar você e seus liderados a darem feedback: talvez uma das atividades mais importantes de uma cultura de alta performance, e, ao mesmo tempo, uma das tarefas mais não-naturais que precisamos aprender na vida corporativa.



01 *Feedback e excelência em culturas de alta performance*

02 *O “sanduíche de merda”*

03 *Os componentes de um excelente feedback*

04 *Regras de bolso: CCC*

05 *Fomente o diálogo*

06 *Criando uma cultura De alta performance*

01

Feedback e excelência em culturas de alta performance

Carlos Brito, CEO da AB InBev, gosta de dizer que a cultura da cervejeira é um time profissional, e não uma família. As pessoas trabalham junto, se ajudam, mas estão buscando a mais alta performance e excelência.

O feedback é parte imprescindível de qualquer cultura que almeje a excelência.

02

O Feedback “sanduíche”

A forma mais popular, e às vezes efetiva, de comunicar feedback é o “**sanduíche de merda**”. A técnica foi descrita no Gerente-Minuto, livro clássico de auto-ajuda profissional muito popular na década de 90, e é conhecidamente usado por grandes empresas de consultoria, como a McKinsey, como o ABC do feedback.

O “sanduíche de merda” começa com um elogio ao receptor do feedback: você diz a ele o quanto ele é importante para a empresa, e destaca um ou dois comportamentos do funcionário que causam bom impacto nos resultados do time. Essa é a primeira fatia de pão. Em seguida, vem a merda, ou o recheio do sanduíche: aqui você identifica o comportamento que deve ser corrigido, ou seja, a parte difícil. Por fim, você termina com a segunda fatia de pão: um lembrete do elogio que começou a conversa, e da importância do funcionário.

Essa técnica é exatamente o que dissemos: o ABC do feedback. Mas ela tem algumas importantes limitações:

MUITO FORMAL

O fato de ter de ser planejado com antecedência faz com que ele perca sua espontaneidade, e seja difícil de ser feito no ato, assim que o comportamento acontecer;

ARTIFICIAL

Assim que usado a primeira vez, o “sanduíche de merda” fica altamente previsível. E sempre que você elogiar alguém, a pessoa já vai pensar “ihhh, aí vem merda;”

LIMITADO

Não funciona com profissionais mais experientes/sêniores, que já saberão muito antes do que se trata, e te acharão um principiante por usá-la.

Mesmo assim, o sanhuda pode ser uma técnica útil para gestores de pessoas de primeira viagem que estejam liderando equipes jovens, e pela primeira vez.

03

Os componentes de um excelente feedback

Em vez de usar um modelo de feedback enlatado, muito melhor é se soltar dessas amarras e entender as melhores práticas que compõe um excelente feedback:

AUTÊNTICO

Acredite no feedback que você está dando, e acredite que ele vai trazer um impacto positivo para a pessoa, o time, e a empresa. Nunca use feedback para manipular os sentimentos da pessoa, ou para algum truque político;

BEM-INTENCIONADO

A motivação de um feedback é a melhoria do recipiente do feedback, e não o contrário. Se sua motivação não for genuinamente um impacto positivo na vida do seu colega, não o faça;

IMPESSOAL (NA MEDIDA CERTA)

Feedbacks devem ter como foco comportamentos, e não pessoas. Quem pode melhorar é a forma de apresentar resultados do Paulinho do financeiro, e não o Paulinho do financeiro. Quando o foco está no comportamento, as pessoas se sentem menos atacadas, e tem uma tendência muito menor a entrarem em um comportamento de negação, ou de defensiva;

NO FÓRUM CERTO

Elogios devem ser feitos em público. Explique o porquê do comportamento estar sendo elogiado, e você poderá economizar dezenas de outros feedbacks, pois todos que ouvirem o elogio entenderão o impacto positivo do comportamento e tentarão réplica-lo.

Feedbacks de melhoria, por outro lado, devem ser quase sempre feitos em particular, para que o recipiente não se sinta exposto aos seus colegas em um momento de potencial fragilidade;

PERSONALIZADO

Adapte a entrega do feedback ao estilo do receptor. Certas pessoas são mais sensíveis a críticas, enquanto outras tem pele mais grossa. Para cada uma, a forma de dar feedback deve ser diferente;

DIRETO AO PONTO

Deixe clara qual é a sua mensagem tendo, ao mesmo tempo, consideração pelos sentimentos do seu colega. Uma mensagem muito obtusa pode deixar o receptor confuso quanto ao teor da conversa.

EM CONJUNTO

Principalmente em feedbacks construtivos, além de expor claramente o que aconteceu de errado é de construir os próximos passos com a pessoa. Como deveria ser ido e possíveis correções que ela pode fazer são fundamentais de serem expostas para fazer deste momento o mais eficiente possível.

04

Regras de bolso: CCC

Muito melhor que o sanduíche de merda é o *framework* do triplo-C: seu feedback deve ter **contexto**, **comportamento**, e **consequência**:

CONTEXTO

A situação em que o comportamento se mostrou. É importante ser específico na situação em que o comportamento ocorreu. Não limitar seu feedback a uma situação em que o comportamento foi observado pode deixar uma sensação no receptor de que ela está recebendo um “ataque” pessoal. Delimitar o comportamento a uma situação específica ajuda a focalizar a conversa nas ações;

COMPORTAMENTO

O curso de ação escolhido pela pessoa. Muitas vezes, a pessoa pode não ter nem a consciência de que tinha escolha entre possíveis planos de ação;

CONSEQUÊNCIA

O impacto que o curso de ação tem na performance do colega, do time e da empresa. Isso é fundamental, pois deixa claro que o feedback não é um capricho de quem o dá, e sim uma melhoria prática com impacto prático em performance.

Portanto, vamos a um exemplo prático:



Leitor, posso te dar um feedback? Quando você lê um material desses e não põe os novos conceitos aprendidos em prática, está deixando de causar um impacto muito positivo na sua performance e do seu time, e torna mais lento o seu desenvolvimento de todos - inclusive o seu-. Aplique os aprendizados com afinco e disciplina, e será um agente de mudança e performance do seu trabalho."

05

Fomente o diálogo

O feedback não precisa, nem deve, ser o fim da conversa. Se você fez um bom trabalho recrutando sua equipe, e tem um time de A-players, deve provavelmente saber menos da função deles do que eles mesmos.

Em muitas situações, vale a pena encorajar diferentes pontos de vista, e fomentar uma troca de argumentos de alto nível, até que o assunto acabe de fato.

Tome muito cuidado para seu feedback não soar como uma imposição: ele não surtirá o efeito desejado, e ainda deixará um gosto amargo na boca do seu colega.

06

Criando uma cultura de alta performance

O feedback é a fundação de uma cultura de alta-performance. Técnicos profissionais de todos os esportes dão feedback continuamente. Atletas profissionais recebem feedback constantemente, e aplicam o feedback ao seu “trabalho”. *No big deal.*

Você deve replicar essa dinâmica em sua empresa incentivando o feedback **constante** e de **alta-frequência**. Quanto mais feedback é dado, mais comum vai ser, pra todos, a troca de feedback. Assim, todos sabem que o feedback é algo corriqueiro, e não um assunto super importante, que causa choro e desespero nas pessoas.

07

Saiba receber um feedback

Saber receber feedback é tão importante quanto saber dar um feedback. Muitas vezes as pessoas não se sentem dispostas ou abertas o suficiente pra transformar um feedback em um ponto prático de melhoria.

Um dos problemas é que não conseguimos controlar a qualidade do feedback que as outras pessoas dão pra gente. Podemos dar um feedback incrível, bem estruturado, com o triplo-C. Mas não podemos controlar os outros. Quando você receber um feedback torto, contenha sua vontade de rebatê-lo. Pergunte “o que você quer dizer com isso?” e “Poderia falar um pouco mais sobre isso?” Tente guiar seu colega pelos três Cs: Contexto, comportamento e consequência, mesmo que ele não conheça o framework.

Escute e leve esta conversa para um estágio de ruminação (sim, que nem as vaquinhas). Reflita nas suas ações e como você pode melhorar, e lembre-se, por mais que o feedback por vir ‘torto’ (sem o CCC), entenda que no mínimo a partir de um comportamento seu gerou a percepção do seu colega que virou no seu feedback!



Qulture . Rocks

www.qulture.rocks

