



Feedback gerencial

“Os vencedores são capazes de se automotivar e não precisam de muitos elogios. Algumas vezes um gerente pode ter um vencedor, mas eles são difíceis de encontrar e muito caros. A alternativa é contratar um vencedor em potencial e treiná-lo.”

Blanchard e Johnson, O gerente minuto.

O que é feedback?

Devido sua posição privilegiada, o líder gerencial tem mais ferramentas para saber o que acontece na empresa, por isso torna-se importante que ele atualize os funcionários destes acontecimentos abaixo:

1. Mudanças na estrutura da empresa que afetem os funcionários (in)diretamente;
2. Novas metas, ou metas antigas para novos funcionários;
3. Trabalho individual de cada um, englobando seus pontos positivos e negativos, vitórias e derrotas, acertos e erros.

Feedback é o ato de mostrar, a cada membro da equipe, todas as informações relevantes acima; dividir o que vê, o que sente, o que acha, o que se decide.

A avaliação de desempenho não deve ser uma surpresa para o funcionário, afinal estará constantemente atualizado pelo bom gerente.

Outra importante função desta ferramenta é corrigir o curso de algo que foi desviado. Use-o com sabedoria, aprenda como abaixo.

Neura de funcionário

Há uma “neura” universal em todo funcionário:

“Estou sendo avaliado pelo quê????”

Este questionamento é absolutamente normal na maioria das gestões. Contudo o gerente deve entender que este pensamento pode paralisar o funcionário, além de desmotivá-lo. A melhor maneira de não deixar esta pergunta atrapalhar em sua gestão é antecipar sua existência, deixando claro o que espera de cada um dos funcionários, assim como as metas que espera que obtenham e como estão desempenhando sua função até então. Uma das funções do feedback é justamente não deixar que o funcionário, ao menos, fique em dúvida sobre seus caminhos dentro da empresa.

Preparar, fogo, atirar...

Esqueçam aquela velha máxima das guerras antigas:

PREPARAR – APONTAR – FOGO!

Hoje não se tem mais tempo para perder apontando para a meta/objetivo estipulado. Pois enquanto você aponta, outros vários estão disparando (FOGO). A tecnologia de hoje é diferente (mísseis teleguiados). Você prepara sua arma rapidamente para a direção desejada e dispara, depois vai conduzindo para onde quiser. A palavra chave da ótima gestão é ANTECIPAR PASSOS. O bom gerente antecipa passos e atualiza sua equipe, estabelece um bom relacionamento e uma clara rede de informações relevantes; assim quando precisar disparar é só gritar fogo e depois teleguiar seu objetivo pelos caminhos já construídos.

Perguntas interessantes:

1. Quem é mais responsável em minha equipe?
2. Em quem posso confiar cegamente?

R: Albano de Almeida Lima, 403 – Jd Guanabara
Campinas-SP CEP: 13073-131 Fone: 3305-0148



3. Quem precisa de ajuda? (A)
4. Quem gosta de ajudar? (B)
5. Como posso fazer A e B se encontrarem?

Na filosofia do **PREPARAR – FOGO! – APONTAR**, o gerente não perde tempo, ele age. Não tem a necessidade de apontar, pois já conhece sua equipe de maneira completa e satisfatória. Deduz, após a decisão, quais pessoas mobiliza para atingir o objetivo desejado. Este conhecimento vem através do feedback constante.

O que conseguir com o feedback constante?

O equilíbrio é sempre a melhor posição que se pode ter de algo. De um funcionário não é diferente. Deve-se buscar o equilíbrio entre o APOIO e a RESPONSABILIDADE.

APOIO: Quando precisar que alguma tarefa seja executada ao seu contento, terá a certeza que seu funcionário a fará. Apenas tomará uma distância segura para acompanhá-lo (afinal se o funcionário errar a culpa é sua!). Terá o apoio que precisa da sua equipe.

RESPONSABILIDADE: O funcionário é capaz de se responsabilizar por alguma decisão que ele mesmo tomou. Ele não culpará outros e nem dirá que não sabia. O gerente foi claro em delegar a tarefa e teve certeza de que o funcionário a compreendeu.

Se este equilíbrio for atingido, a gestão está fazendo um bom trabalho.

As pessoas só apóiam quem elas confiam, as pessoas só confiam em quem lhes diz – verdadeiramente - o que pensa delas (feedback). As pessoas só tem responsabilidades se sabem o que se espera delas (feedback).

Seja diferente da maioria dos gerentes!

Nem sempre a maioria está certa! A maioria dos gerentes pouco elogia e muito critica (quando a chefia o está pressionando). Elogio apenas no enterro do funcionário (“Era uma grande pessoa! Bom trabalhador, honesto, justo! Todos gostavam dele(a)”). Mas porque não disse isso quando ele poderia escutar?

Quem dá o feedback constante não surpreende o defunto com elogios ou críticas, já o fez quando este estava vivo.

Mito da crítica construtiva

“Faça elogios ou me xingue, mas não me ignore!”

Rollo May.

Toda crítica é uma opinião que chegou tarde demais!

Gerente que mantém o funcionário atualizado através do feedback constante não precisa criticá-lo. Afinal ele está sempre dizendo o que acha e o que espera.

Ao mesmo tempo, defendo ruidosamente que toda crítica faz bem. Quem critica está perto o suficiente para fazer um comentário, que, pode ou não, ser importante para você. Geralmente é. Deste modo esteja atento às críticas. São opiniões que mostram facetas de você mesmo que talvez você não saiba (ou pior: não queira ver).

O denominado “crítica construtiva” é desculpa de quem chegou atrasado e quer descontar no funcionário o que não percebeu antes. Bons gerentes antecipam passos e não deixam deslizos virarem defeitos, assim não tem o que criticar. Não se constrói nada com críticas. A lapidação de sua equipe se faz bem antes disso.



Qual é o pior? Feedback agressivo ou feedback tardio?

Essa é fácil! Os dois.

Nestes dois tipos errados de feedback o gerente chegou atrasado novamente (ofereça-lhe um novo relógio!). O feedback agressivo mostra o despreparo relacional e o desconhecimento de sua própria equipe. O bom gerente sabe quando parar, sem partir para a agressividade. O feedback tardio força a memória do funcionário e o gerente corre o risco que ele confunda os fatos (“Ele está me elogiando pelo meu acerto ou erro?”).

Então qual é o melhor feedback?

O melhor feedback é constante, planejado, adequado, verdadeiro e atualizado.

CONSTANTE: Não o utilize apenas quando precisar. Use o tempo todo. Assim construirá uma teia de relações e amizade aceitável para manter o equilíbrio da equipe.

PLANEJADO: Pense antes de falar! Não aja por impulso ou emoção. Comprove o que disse.

“À medida que você vai vivendo, você tendo muitas oportunidades de manter sua boca calada. Use todas elas.”

James Dent.

ADEQUADO: Dê o feedback individual ou coletivo (o que melhor convir). Use você mesmo como ponto de referência (“Eu gostaria de escutar agora o que vou dizer para meu funcionário?”).

“Não basta saber o que se deve dizer, mas, sobretudo, como dizê-lo.”

Aristóteles.

VERDADEIRO: Diga somente o que acha ou tem certeza, não simule, não minta. Se você for artificial com seus funcionários, estará lhes dando o direito de também o serem.

ATUALIZADO: O melhor feedback só funciona com dados atualizados e frescos. Não espere ficar zangado para divulgar as más notícias, nem o fim dos prazos estipulados pela chefia ou a época de avaliação anual. Se o fizer só poderá culpar a si mesmo pelo ressentimento de seus funcionários, afinal ninguém aceita ser julgado e condenado por algo que não sabia ser contra a lei. Dê-lhes o direito e o tempo de concertar o que fizeram de errado.

Roteiro para um feedback positivo

1. Pare e pense por 5 minutos sobre o que vai falar. Escolha o conteúdo, ligue-o com um fato e organize-o em um elogio;
2. Escolha o melhor momento para dizê-lo;

*“Se for um elogio diga no começo do dia para que seu funcionário renda mais.
Se for uma crítica, faça nas últimas horas do dia, para que ele pense em casa.”*

DRL.



3. Diga. Seja verdadeiro!
Esse é bem fácil! Difícil é o feedback negativo.

Roteiro para um feedback negativo

1. Pare e pense por 5 minutos sobre o que vai falar. Escolha o conteúdo, ligue-o com um fato e organize-o em uma opinião;
2. Escolha o melhor momento para dizê-lo;
3. Use a regra do EU + Fácil;

Regra do EU + Fácil: Para se dizer de algo e ter maior chance de aceitação, comece falando sobre si mesmo (“**Acho que...**” / “**Sinto-me...**” / “**Gostaria de lhe dizer o que penso sobre...**”).

Passe rapidamente para o enfoque do problema. Não enrole seu funcionário, diga o que precisa dizer, você não é o pai dele nem seu carrasco. Diga e pronto! (“**Estou preocupado com...**”). Não perca tempo! Seja específico e conciso.

4. Defina uma ação de mudança em conjunto para o futuro (“**Para o futuro faremos...**” / “**Gostaria que você...**”). Um bom gerente sempre que dá um feedback negativo aponta um caminho a se seguir.

Não há nada que se possa fazer em relação a um erro do que aprender com ele, depois disso enterre-o. Faça o mesmo com seu funcionário, exponha o problema e depois afaste-o do foco. O problema é um meio não um fim! Agora é o momento de começar a construir um futuro mais certo. (“O que está feito, está feito. O que me preocupa é o que vamos fazer agora e o que faremos da próxima vez.”)

6. Se o funcionário se recusar a escutar e defender que não foi um erro, ou esta é a “sua maneira de agir”, afaste-se. Mantenha distância para que ele pense no que você disse sem perder a própria dignidade, provavelmente estará cego de raiva e a comunicação não fluirá (“Já entendi que essa é a sua escolha, mas gostaria de deixar claro o que eu esperava de você e o motivo.”). Você certificou-se de que ele o compreendeu e a mensagem foi recebida, agora é com ele (Regra da bola no vôlei).

Regra da bola no vôlei: Se a bola está com você, você joga, se está com o outro, espere a vez dele. Não antecipe passos!

Resista à tentação de abuso do poder, pular em sua jugular, forçar-lhe a ceder. Todas essas atitudes podem dar uma falsa sensação de vitória. Não é ação do bom gerente, mas do ótimo carrasco. As pessoas estarão mais dispostas a ouvir o que você tem a dizer e mudar seu comportamento quando têm tempo para refletir. Dê-lhes esta oportunidade.

Mantenha distância entre o feedback positivo e o negativo

Vários gerentes os utilizam lado a lado numa falida técnica: a do sanduíche.

Técnica falida do sanduíche (NÃO FAÇA!): Faça um elogio, faça uma crítica e faça outro elogio antes de terminar a conversa (“Basicamente você está fazendo um bom trabalho, mas você deu uma mancada na reunião de ontem. Não se preocupe, tenho certeza de que tudo sairá muito bem.”). Essa técnica é bastante utilizada e costumeiramente nos pegamos pensando: “Ele está me agradando? Mas daqui a pouco vem a mordida, depois ele vai assoprar.”



Com a técnica do sanduíche você não vai criar uma equipe afinada, mas um bando de malucos! Eles não saberão em qual dos dois se apegam e fatalmente esquecerão ambos. As críticas serão diluídas e os elogios parecerão pouco sinceros.

Separe as mensagens. Não se apresse! Se você é o gerente que pratica o feedback constante, terá tempo e espaço sobrando para falar com seus funcionários.

Dicas de comunicação não-verbal para dar um feedback

1. Mostre consideração com o funcionário, aproxime-se dele (limite aceitável), incline-se em sua direção, acompanhe seus gestos e palavras.
2. Aumente seu poder de persuasão mostrando alegria em seu rosto, seus gestos, ritmo, volume e entonação de voz;
3. Mantenha contato com os olhos dele quando estiver falando e ouvindo. Cuidado em fixar o olhar, eventualmente desvie os olhos para cima. Brincar de quem consegue manter o olhar por mais tempo é briga ou comportamento canino, ambos inaceitáveis no bom gerente;
4. Use gestos largos, que demonstrem ênfase nas palavras e alegria. Não exagere!;
5. Use o denominado toque profissional: “tapinha nas costas” e aperto de mão, ou toque no ombro e antebraço para enfatizar o discurso. Evite contato que possa ser confundido com assédio sexual, em caso de dúvida, não faça!;

“Um tapinha nas costas está apenas algumas vértebras do pontapé no traseiro, porém quilômetros à frente em relação aos resultados.”

Ella Wheeler Wilcox.

6. Mantenha firmeza e força na voz.
7. Voz baixa, olhar ausente ou fugidio devem ser evitados totalmente. Eles mostram incerteza nas palavras. O bom gerente sempre tem certeza do que diz.

É possível elogiar demais?

Sim, mas poucos gerentes o fazem. Além de ser um erro, elogiar demais coloca os funcionários em pedestais que, na maioria das vezes, fica alto demais para o gerente alcanças. Não corra este risco! O bom gerente nunca elogia demais, pois seu feedback positivo sempre é sincero, real (com dados prováveis) e específico (com relação a algo).

DRL - 170706

Daniel Lima
CORE RH

R: Albano de Almeida Lima, 403 – Jd Guanabara
Campinas-SP CEP: 13073-131 Fone: 3305-0148