

————— E-book —————

Benefícios de uma cultura de feedback nas equipes de projetos

Autora: Wang Ching

Tradução para Inglês: Fabrizio França e Gustavo Uchoa



**Project
Management
Institute®
Paraíba, Brazil**



**Project
Management
Institute®
Distrito Federal, Brazil**



O sonho de líderes e organizações é ter equipes altamente competentes, engajadas e de alta performance.

A competência é mais fácil de se identificar na contratação. E na ausência desta, prover o desenvolvimento desde o início.

Já o engajamento, depende de uma série de fatores relacionados à interação entre as pessoas e com as atividades. Fatores como um ambiente de trabalho que favoreça que indivíduos possam utilizar mais de seus pontos fortes e tenham apoio para a superação de limitações e continuamente aprender, podem ser decisivos para manter as pessoas engajadas.

E enquanto equipe, um ambiente que favoreça o diálogo, a troca de experiências, a colaboração e a convergência de esforços para a mesma direção.



Ter condições favoráveis para a alta performance, com pessoas competentes e engajadas, é perfeitamente possível, mas não acontece por acaso. É preciso intencionalmente fomentar e fazer a gestão de um conjunto de valores, crenças, símbolos e normas que fazem parte da cultura e definem uma organização. A cultura organizacional guia e alinha os comportamentos dos colaboradores no dia-a-dia de trabalho à razão de existir daquela organização, assim como às estratégias e aos resultados desejados.

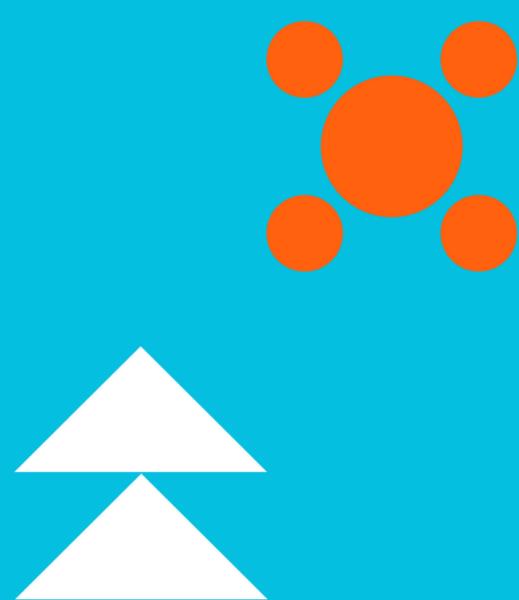
O que se pratica recorrentemente se torna a cultura do que deve ser feito e aceito pelo grupo. Quando se deixa ao acaso, além de não reforçar os comportamentos desejados, pode ir na direção contrária aos objetivos declarados da empresa. Para uma cultura forte que gere naturalmente comportamentos desejados, é preciso alinhar o que se diz com o que se faz, em todos os níveis. Idealmente, em todos os processos, em especial, os que lidam diretamente com pessoas, ter a clareza e incluir o fomento à cultura, do processo seletivo, promoção, premiação e até desligamento.

Mas tenha em mente que independentemente do porte da organização ou se olharmos para uma equipe de projeto desta, existe uma cultura, mesmo que não se faça a gestão. E essa cultura está presente na percepção das pessoas do que deve ser feito ou evitado e se manifesta de alguma forma nos comportamentos delas. E pode contribuir ou atrapalhar os resultados da equipe, assim como para a percepção do clima organizacional.

Seja qual for a cultura da sua organização e na sua equipe de projetos, o feedback é um recurso crítico para trazer clareza às pessoas reforçando o que precisa ser feito e corrigindo o que não foi feito adequadamente.

O feedback pode inclusive ser decisivo para reforçar a cultura e comportamentos desejados.

Contrariamente à crença de alguns, mesmo quando constam em código de conduta, manuais, normas e até planos estratégicos, não é claro e óbvio para as pessoas se elas estão indo bem. E o mais importante: o que precisam fazer para ter melhor desempenho e se destacar positivamente.

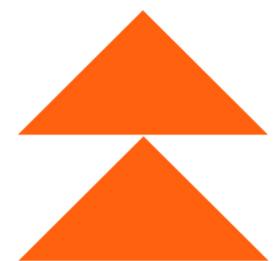


O feedback pode e deve ser parte integrante de uma cultura, em especial se a organização adota o centramento em pessoas como vantagem competitiva. Nessa cultura os colaboradores são incentivados a se desenvolver e crescer. Expressam suas opiniões e são ouvidas, o que resulta também em inovações e crescimento da própria empresa. Uma boa proposta de valor para o colaborador tende a atrair e reter talentos.

Mas qual a importância do feedback?

Primeiramente porque todos têm zonas cegas. Ou seja, algumas pessoas tem maior autoconhecimento do que outras, mas ninguém pode afirmar que não têm zonas cegas. Então a perspectiva dos outros tende a trazer novos ângulos do que o indivíduo sozinho consegue perceber. Um segundo ponto relevante é que todos têm a sua própria autoimagem, em consequência de como se percebem e o que desejam ser.

Utilizar as referências próprias mais as externas, sobre como estamos indo e o que pode ser melhorado, proporciona uma perspectiva diversa e maior amplitude de informações para nossa tomada de decisão, sobre o que fazemos e como melhorar os resultados. E muitas vezes evita a autossabotagem em sobrepor a autoimagem sobre a realidade percebida pelos outros.



Você pode estar se perguntando porque se importar com a opinião alheia. Vamos colocar na seguinte perspectiva. É mais do que opinião alheia. Todos causam impacto nos outros e há consequências desse impacto nos relacionamentos e na produtividade individual e do grupo, às vezes de imediato e às vezes a longo prazo. As consequências podem incluir: pessoas aborrecidas, lentidão, não seguirem as suas prioridades, falta de comprometimento, falta de atenção, evitarem falar e até trabalhar com você.

Para todos que almejam um crescimento profissional acima da média é preciso aprender a incentivar feedbacks sobre si, como um excelente recurso para o desenvolvimento acelerado. Mas para isso é preciso aprender a receber feedbacks e tirar o maior proveito possível das informações, nem sempre fáceis de assimilar.

Mas não podemos deixar de mostrar a importância de dar feedbacks. Sabemos que as pessoas são diferentes e por isso também valorizam as ações de forma distinta. Um relacionamento de trabalho favorável à alta produtividade, depende de reduzir o gasto de tempo e energia sobre ações que não geram resultados, como desentendimentos, conflitos, retrabalhos, etc. E maximizar a convergência das diferenças em melhores processos e soluções. Boa parte do desperdício poderia ser evitada com melhor comunicação e feedbacks como parte da cultura.

Quais são os tipos de feedbacks?

Nesse material, abordaremos os dois tipos mais importantes que devem fazer parte da cultura nas organizações:

FEEDBACK CORRETIVO

- Objetivo: incentivar uma melhoria.
- Baseado em evidências, com relato sobre fatos ocorridos e comportamentos observados.
- Deve ser dado logo após o ocorrido, se possível. E no privado.
- Foco no que foi feito e na melhoria para o futuro.
- Distinção entre o que foi feito e quem a pessoa é.

FEEDBACK APRECIATIVO

- Objetivo: incentivar a reincidência de determinados comportamentos desejados.
- Baseado em evidências, com relato sobre fatos ocorridos e comportamentos observados.
- Pode ser dado em público ou privado.
- Foco no que foi feito e nos impactos positivos gerados.
- Distinção entre o que foi feito e quem a pessoa é.

Quando um colega ou liderado tem um padrão comportamental que incomoda ou prejudica o grupo e os resultados, é preciso que alguém se disponha a dar um feedback corretivo, que torne claro que foi notado, teve impacto negativo e para o bem daquela pessoa e das demais da equipe, há necessidade de melhorias. Em geral, espera-se que o líder assuma essa responsabilidade. No entanto, a depender da cultura, é possível que colegas tenham também a abertura para tomar essa iniciativa.

Igualmente importante é dar um feedback apreciativo quando um colaborador se destaca e realiza algo acima da média. Ser notado e ter o feito apreciado, incentiva a manter o empenho e ampliar realizações.

Como dar feedbacks?

Vamos começar falando sobre feedbacks corretivos, aqueles que têm por objetivo provocar uma melhoria. Talvez seja o tipo de feedback que tem maior potencial de provocar desconfortos, seja para quem oferece ou quem recebe. Mas tenha em mente que nem sempre o que precisamos, é o que queremos. Assim como o que queremos, pode não ser o que precisamos.

Os feedbacks corretivos também podem ser chamados de evolutivos, quando consideram além das informações de retroalimentação sobre o que foi feito, também informações sobre como poderia passar a ser feito no futuro.

Conceitualmente, feedback é retroalimentação sobre fatos passados. O termo feedforward, que vários autores citam, entre eles o Marshall Goldsmith, trata-se da alimentação de informações visando uma mudança com foco no futuro.



Existem vários modelos de feedback, mas compilei os principais pontos apresentados por alguns autores e utilizo esse, a seguir apresentado, que podemos chamar de 3Cs:



Curso Comunique-se Melhor





Compromisso

O ponto de partida para quem vai oferecer um feedback é a clareza de que o seu maior objetivo é favorecer o desenvolvimento do outro, respeitado o seu papel naquele relacionamento. Líderes tem uma responsabilidade maior do que os colegas e pode estar dentro de suas atribuições na organização dar feedbacks periódicos, mas não significa que seja mais ou menos importante. Liderados podem sentir necessidade em oferecer feedbacks. Todos podem contribuir para o crescimento do outro, buscando condições adequadas a isso. Mas é comum que as pessoas seletivamente estejam mais abertas a feedbacks de uns do que de outros.

Contexto

Para aumentar as chances do feedback ser acolhido e processado, é preciso considerar elementos do contexto. Antecipe as possíveis expectativas da pessoa, escolha um ambiente e momento adequados para a conversa e reserve um tempo de qualidade e sem interrupções. Essas pequenas ações reforçam a importância dada ao momento e à pessoa.

Conteúdo

O teor em si da conversa de feedback deve sempre preservar a verdade e igualmente o respeito. A percepção de que não há verdade, gera desconfiança e afeta a credibilidade sobre o que está sendo dito. E a percepção da falta de respeito, leva à rejeição do conteúdo, mesmo que tenha toda a razão.

À medida que se pratica e domina a arte de dar feedbacks, as pessoas desenvolvem o seu estilo próprio, o que torna mais autêntico e fluído. Para quem ainda não encontrou um modelo adequado ou está nas suas primeiras experiências em conscientemente dar feedbacks, experimente essa estrutura:

- **1º passo** – proporcione segurança. Valide a importância da pessoa e do relacionamento. Demonstre respeito e lide com a verdade, sem agressividade.
- **2º passo** – relate sobre a situação e comportamentos observados. Não traga julgamento. Baseie a fala em evidências sobre o que aconteceu. Após o relato da situação, faça distinção com como você percebeu ou se sentiu. Traga o que acredita que precisa de mudanças/melhorias.
- **3º passo** – associe as mudanças com uma visão de futuro para a pessoa e para a equipe (se fizer sentido).

Para maior clareza, vamos exemplificar um diálogo entre um líder e seu liderado:

- **1º passo** – Olá André. Que bom que vamos conversar. Aprecio a sua dedicação com as tarefas designadas a você e quero ter a oportunidade de contribuir com o seu crescimento.
- **2º passo** – Gostaria de entender melhor o que aconteceu naquele dia entre você e Ângela naquela reunião de monitoramento de metas. O que observei foi que você a interrompeu duas vezes, mas ela retomou. Na terceira vez, você disse que ela estava fazendo todos perderem tempo. E na minha percepção, isso contribuiu para um clima negativo na equipe e uma tensão entre vocês dois. O foco se desviou e não conseguimos concluir os pontos da reunião no tempo reservado. Por favor compartilhe também a sua perspectiva para juntos lidarmos com desconfortos que possamos ter com aquele momento.
- **3º passo** – Considero a sua dedicação excepcional e gostaria que você tivesse o maior reconhecimento possível. E sei que isso pode ser alcançado de forma ampla quando somamos a sua dedicação com formas mais positivas de lidar com pessoas que podem não ter as mesmas habilidades e valores que você. Penso que se você permitir que ela finalize o que estava falando e demonstrar que ouviu, todos os presentes, inclusive ela, estarão mais dispostos a valorizar igualmente os seus argumentos, que são muito consistentes. Dessa forma você passará a receber o reconhecimento que acredito que merece. Como soa para você o que coloco?

Alguns aspectos essenciais. O feedback é um diálogo, portanto ambos precisam ter espaço para falar. Quem oferece feedback também deve estar preparado para ouvir. Prepare-se para ser assertivo e oferecer respeito. Não é uma disputa de razão. É uma contribuição para o crescimento do outro, por isso, faça o possível para que o outro entenda o que fez, como impactou você e outros presentes, e que mudanças proporcionam melhoria tangíveis para a pessoa.

E sempre que possível, o feedback deve convergir com os valores presentes na cultura organizacional, estimulando e reforçando comportamentos desejáveis na equipe.

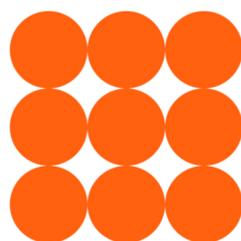




Qual a grande diferença entre o feedback corretivo abordado acima e o feedback apreciativo?

No feedback corretivo, comumente observamos a resistência em aceitar a percepção negativa e a necessidade de melhoria apontada pelo outro, por isso é crítico proporcionar primeiramente a segurança e lembrar de fazer a clara distinção entre o que foi feito do que a pessoa é. E apoiar-se em evidência, abordando logo após o ocorrido, enquanto as partes envolvidas ainda se lembram.

No feedback apreciativo, há o desafio da “verdade” e da relevância. Se não parecer um feito importante no ponto de vista de quem dá o feedback, não parecerá importante para quem recebe. E assim, não adicionará valor naquele relacionamento e nem incentivará o outro a manter-se dedicado.

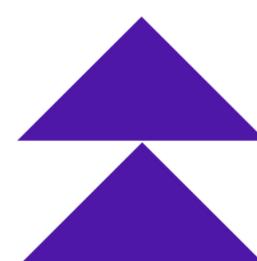
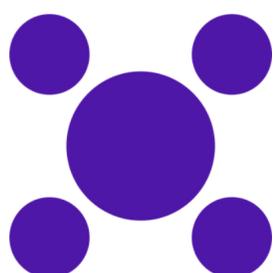


Por que aprender a receber feedbacks?

Algumas organizações até proporcionam treinamento para dar feedbacks e exigem que seus líderes ofereçam regularmente. No entanto, isso está longe de ser uma cultura orientada ao desenvolvimento de pessoas, baseado em feedbacks. É preciso ir além, onde todos os colaboradores entendam o valor e adotem o feedback no dia-a-dia para impulsionar o crescimento uns dos outros e com isso, ampliar também o resultado coletivo.

Se por um lado os colaboradores precisam aprender a dar melhores feedbacks, por outro lado, é preciso também aprender a receber feedbacks. Ambientes onde não existe uma cultura favorável ao feedback e a responsabilidade é de poucos, torna a missão de quem precisa dar feedbacks mais difícil, exigindo maior habilidade delas. O que contribui para uma situação recorrente que observamos nas organizações, de ausência de feedbacks, mesmo os obrigatórios pelas regras internas.

Mas como desenvolver a capacidade dos colaboradores de receber o feedback? Um ótimo livro sobre o tema é dos autores Douglas Stone e Sheila Heen, intitulado de “Obrigado pelo Feedback – a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos”.



Uma das primeiras frases do livro diz: nadamos num oceano de feedback. Mais adiante define o feedback como qualquer informação que você recebe sobre si mesmo. E aborda o grande desafio que é tratar o feedback não apenas como algo que precisa ser tolerado, mas ativamente procurado.

Esse mesmo livro afirma que o comportamento de busca pelo feedback está associado a mais satisfação no trabalho, maior criatividade, adaptação mais rápida a uma nova organização ou função e rotatividade menor. E a busca por feedback negativo está associada a melhores índices de desempenho, conforme pesquisas e outros autores citados.

Ou seja, buscar ativamente feedbacks efetivamente acelera a nossa evolução e tem muitos benefícios desde que possamos nos tornar melhores receptores do feedback, independentemente de ser bom ou ruim, certo ou errado, indiferente, carinhoso ou insensível. Nem todos dominam técnicas ou tem a habilidade natural em dar um bom feedback, mas isso não significa que não tenham informações que podem ser importantes para você e talvez esteja até na sua zona cega.



Então não dependa do outro para buscar feedbacks. Peça! E esteja disposto a acolher a perspectiva alheia, processar, avaliar as consequências e selecionar a mudança a fazer (se for o caso). Escute e agradeça. Não rebata.

E lembre-se: não saber sobre como os outros se sentem impactados por você não elimina consequências para você.

Quais os benefícios de uma cultura de feedback nas equipes de projetos?

Há muitos benefícios em uma cultura de feedback em equipes de projetos. Vamos citar algumas mais observáveis:

- Fluidez das informações
- Maior clareza da direção
- Maior alinhamento e sincronicidade na equipe
- Agilidade na detecção e resolução de problemas
- Menor desperdício de tempo e retrabalhos
- Maior autonomia e autorresponsabilização
- Maior desenvolvimento dos indivíduos da equipe
- Melhor aproveitamento dos talentos e da inteligência coletiva
- Maior potencial de inovação, seja incremental ou disruptiva
- Alta performance

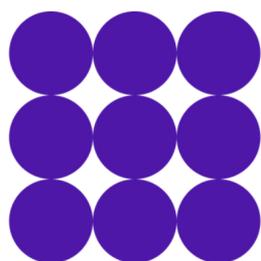


Por onde começar com a Cultura de feedback na sua equipe de projetos?

Não há como falar sobre uma cultura de feedback sem falar da importância do líder na implantação e manutenção desta. O líder tem um papel determinante para que uma equipe de projetos adote o feedback como recurso no seu dia-a-dia.

O ponto de partida é identificar valores e comportamentos mais importantes da organização, que se deseja ver praticados na equipe. Aqueles que, se estiverem latentes nos comportamentos da equipe, favorecerão a execução das estratégias e o alcance dos objetivos organizacionais.

Engaje a equipe nessa reflexão e defina apenas os mais importantes itens. Com a definição e disseminação do que é mais importante, crie oportunidades, seja nas dailys ou outras reuniões, de ter o feedback incluído. Nas dailys, o feedback pode ser para o grupo. O que está indo bem e o que não está. Já em reuniões mais espaçadas, tipo mensais ou bimestrais de acompanhamento de metas, pode haver um momento para feedbacks recíprocos. Ou feedback privado do líder para o liderado logo após essas reuniões.



Em oportunidades de premiação, cursos, viagens e outros itens entendidos como benefícios pela equipe, praticar a coerência. Se a fala é uma e a prática é outra, não terá sustentabilidade. Se você lidera uma equipe, seja criterioso sobre quem deve ser priorizado.

E finalmente, o líder tem uma maior visibilidade e é natural que a equipe tenha maiores expectativas nele, por isso, o seu exemplo será decisivo para o entendimento da equipe do que deve ser feito ou não.

Para se implantar uma cultura, não basta o líder dar feedbacks. É preciso que tenha a abertura para escutar, mesmo quando o feedback não foi solicitado e veio do seu liderado. Dê exemplo de como se deve receber um feedback.



Em resumo:

1. Definir valores e comportamentos desejados.
2. Criar oportunidades recorrentes para que as pessoas recebam os feedbacks relacionados a esses valores e comportamentos desejados.
3. Estabelecer políticas de reconhecimento e/ou benefícios alinhadas com o que se deseja incentivar.
4. O líder portar-se como exemplo com a sua prática diária.

Agora que já abordamos o que fazer para iniciar uma cultura de feedback, é importante trazermos algumas premissas que fazem parte do como. E devem ser entendidas como pré-condições para uma cultura de feedback:

- Incentivo à escuta
- Foco em aprender e não em punir
- Apreciação da diversidade como valor
- Ambiente de baixo julgamento e maior apreciação
- Valorização dos talentos individuais tanto quanto da capacidade coletiva
- Valorização dos resultados totais da equipe sobre resultados de um indivíduo isoladamente
- Respeito, verdade e valorização do feito



Para que se torne uma cultura, o feedback, precisa ter relevância, sem pesar. É preciso contribuir no crescimento do outro.

Em resumo, uma cultura de feedback faz sentido quando a organização tem foco no desenvolvimento de pessoas, proporcionando melhores oportunidades de uso dos talentos e crescimento acelerado a partir de feedbacks recorrentes como parte do dia-a-dia.

Como se preparar para receber feedbacks?

Seja você o líder ou liderado, se você deseja tirar o maior proveito possível do feedback, então o que é colocado a seguir é para você.

Coloque-se como aprendiz. Seja curioso em aprender sobre os variados ângulos na qual você é percebido pelas outros. Não se trata de verdades absolutas. Trata-se de ação e reação. Sempre tem uma forma diferente de interagirmos com os outros que resultará em diferentes reações das pessoas. Como as pessoas se percebem afetadas por você gera reações e consequências para você e no relacionamento.



Tenha em mente que toda a percepção é uma verdade de alguém a partir de determinada condição. E pessoas diferentes poderão ter percepções diferentes. Podemos dizer que todas as percepções são ao mesmo tempo reais, ao mesmo tempo parciais. E o foco de quem recebe feedback deve ser o de tirar o máximo de aprendizado possível sobre si. No espaço de receber o feedback, não se discute o certo e o errado, mas que consequências indesejáveis você pode estar tendo na sua vida e carreira.



O melhor aproveitamento do feedback é primeiramente praticar a escuta ativa. Entenda não somente as palavras, mas o que o outro está querendo dizer. Para muitas pessoas, dar feedback não é uma missão fácil e pode acabar sendo colocado de forma desastrosa.

Segure qualquer impulso de rejeitar o que ouve. Reserve um momento para colocar-se no lugar de um observador.

E explore o que o outro pode estar percebendo e sentindo. Amplie a sua perspectiva.



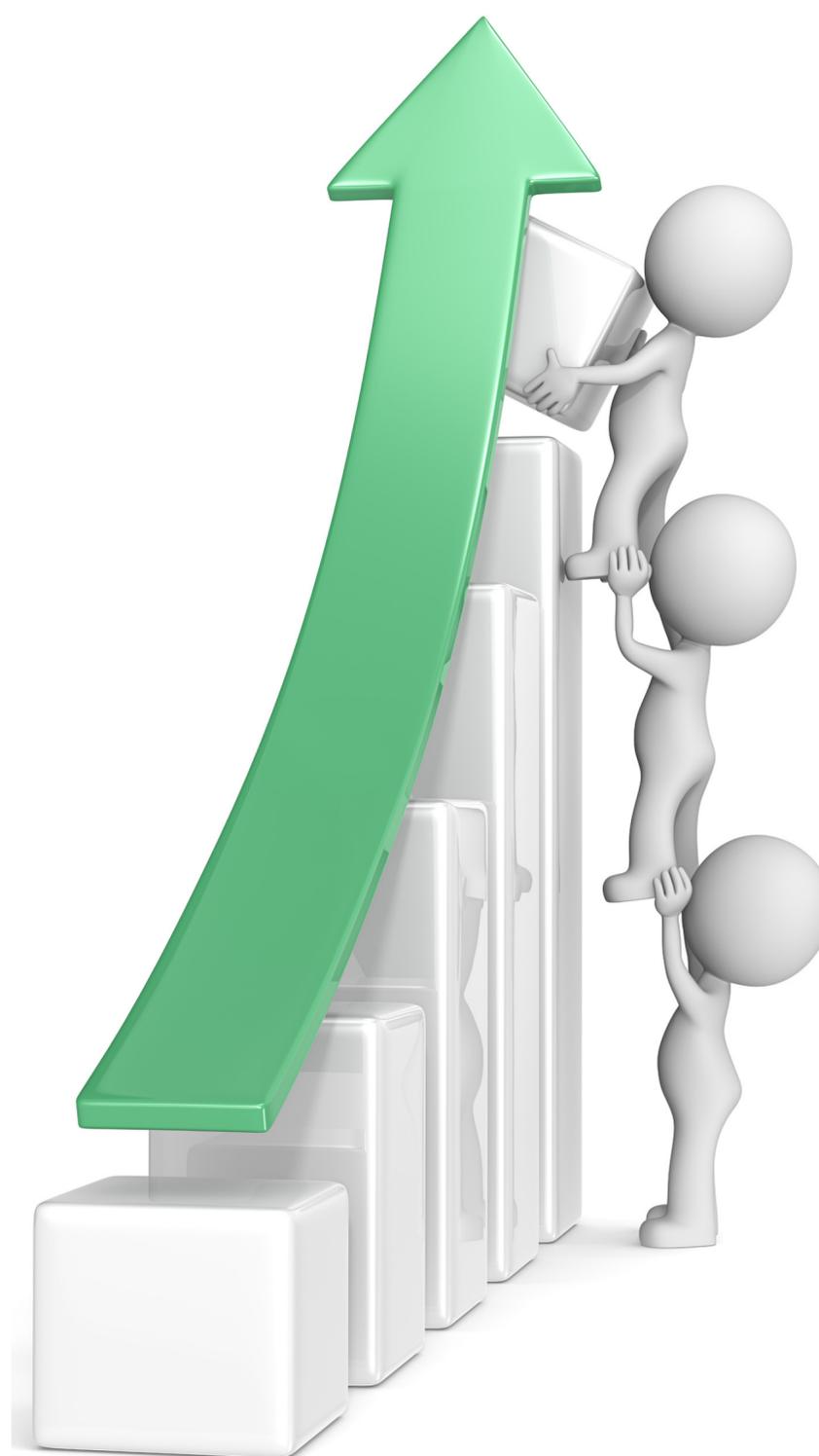
O que você vai fazer com o feedback é escolha sua. Mas lembre-se que as melhores decisões resultam de mais informações.

Mas se de tudo naquele dia você não se sente corajoso para receber produtivamente um feedback, sempre é tempo de dizer que prefere agendar para um outro dia.

Reflexões finais

O mundo tem se transformado aceleradamente, com a necessidade crescente de prepararmos as pessoas para aprender mais rapidamente novos temas e habilidades.

Se a sua organização é intensiva em conhecimento e/ou tem por ativo principal as pessoas, é preciso maior zelo na seleção e desenvolvimento delas. Reduzir a curva de aprendizado em novas funções é bom para o colaborador e é bom para a organização. Além disso, a clareza sobre a direção e receber feedbacks sobre se estão indo bem, proporciona segurança para que as pessoas evoluam mais rapidamente.



Adicionalmente, a diversidade efetivamente pode trazer complementariedade e ampliar repertório de soluções. E ambientes muito críticos não favorecem novas soluções, mas a repetição do que já se provou funcionar no passado. Mas vale lembrar que a tecnologia está impulsionando maior competitividade e a repetição de mais do mesmo pode significar perda de competitividade comparativamente com outras organizações mais inovadoras e até tornar-se obsoleto.

Então se você deseja contar com uma equipe altamente competente, engajada e de alta performance, é preciso começar lembrando que lidamos com pessoas, e portanto, é um processo a ser gerido, com altos e baixos. E pessoas tem potenciais não conhecidos e zonas cegas, onde o feedback proporciona oportunidades.

Quando se alcança um ponto onde se torna natural dar feedbacks entre pares e até para superiores e todos buscam por feedbacks como recurso valioso para a própria evolução, você alcança mais do que a alta performance, mas um ambiente de atração e retenção de talentos.

Feedback como parte da cultura na sua equipe de projetos é uma ideia na qual vale a pena investir! Experimente!



Referências

STONE, Douglas. HEEN, Sheila. Obrigado pelo Feedback. Edição 2016.

STONE, Douglas. HEEN, Sheila. Thanks for the Feedback. Edição 2014 (versão original).

SCOTT, Kim. Empatia Assertiva: Como Ser Um Líder Incisivo sem Perder a Humanidade. Edição 2018.

SCOTT, Kim. Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity. Edição 2017 (versão original).

PATTERSON, Kerry. GRENNY, Joseph. Conversas decisivas. Edição 2010.

ROSENBERG, Marshall. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Edição 2006.

SLAP, Stan. Comprometa-se de Coração. Edição 2011.

Autora

Wang Ching

Coach e Facilitadora de treinamentos

4COACH – Coaching, Consultoria e Treinamentos

Especializados

wang@4coach.com.br