Rodrigo trabalha na Apeperia como líder de um dos times de desenvolvimento. Sua equipe é composta por 5 pessoas e eles criam aplicativos mobile.

O Rodrigo é um cara carismático, às vezes ele parece ser tímido, mas ele interage bem com seu time de trabalho.

Vamos ver alguns exemplos de situações que acontecem no dia a dia dele: Ele diz que confia no time, mas o rendimento deles é baixo, investem muito tempo para concluir as tarefas. Ele gosta de delegar tarefas, entende que esse é um importante papel que um bom líder desempenha, mas parece que o time não entende muito bem o que ele diz porque cada um faz o que quer.

Além disso, o Rodrigo costuma falar para seus colegas e familiares fora da empresa que ele tem muito orgulho em liderar um time com 5 pessoas e olha que ele está na Apeperia há menos de 1 ano. Mas ele entende que ocupar uma posição de liderança nem sempre é fácil. Quando algo não dá certo a bronca não vai direto para o time, primeiro ela passa pelo Rodrigo. Então imagina que o time parece caminhar aos trancos e barrancos. Provavelmente ele leva vários puxões de orelha pelos prazos estourados, alterações sem avisar o cliente, alterar os dados que possa comprometer um cliente e assim por diante.

O ritmo de trabalho na Apeperia é frenético, muitos clientes para serem atendidos. O Rodrigo costuma dizer que ele e o seu time estão na empresa para apagar incêndios. Orgulhoso, ele entende que o time está para ajudar a empresa a lidar com os problemas.

Esse posicionamento é plausível, mas tem um problema nessa história: muitas vezes esses incêndios acontecem porque o Rodrigo não se planeja, não orienta seu time a trabalhar as prioridades e quando menos espera, tudo é importante.

Você deve estar se perguntando: como esse Rodrigo ainda trabalha na Apeperia? Se fosse no meu trabalho ele seria mandado embora há muito tempo!

Dependendo da empresa é bem provável que ele seria mandado embora ou deixaria de ser um líder e voltaria a ser um desenvolvedor, mas quando deram essa oportunidade para o Rodrigo sabiam que ele precisava desenvolver muitas habilidades e competências de um bom líder.

Olhando de fora, o que você acha desse cenário? Se você pudesse dizer algo para o Rodrigo, o que você diria? Percebeu que mesmo que nós não conhecemos ele, ao ouvir essa história a sua mente pode ter tido várias ideias tanto de coisas legais que o Rodrigo está fazendo como (e principalmente) o que ele está fazendo de errado e que pode ser melhorado?

Observe que o **feedback** faz parte da nossa cultura. Algumas pessoas têm mais habilidades para dar um feedback do que outras e a ideia é entendermos o que está por trás deste processo e como podemos melhorar nossa habilidade de dar feedbacks.

Mas o que se entende por feedback?

Feedback é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo. Além disso, o feedback incluir também o brilho nos olhos do seu chefe quando você explica uma ideia para implementar em um projeto que pode melhorar as vendas da sua empresa.

Então perceba que um feedback não se limita a uma avaliação. Ele pode ser oferecido em forma de agradecimento ou um comentário, por exemplo.

O Feedback está presente em nossas relações, sejam elas profissionais ou pessoais e um dos nossos objetivos neste curso é ajudar o Rodrigo e os outros personagens que surgirão no decorrer das aulas a entenderem melhor o que está por trás do feedback e como podemos usá-lo ao nosso favor para ajudar as pessoas a melhorarem, dizer que elas estão indo bem, de uma maneira que não seja traumática.

O Rodrigo lembra que seu chefe costumava falar que receber feedback é tão bom como fazer exercício e comer brócolis. Você cresce e fica forte.

Isso fez o Rodrigo lembrar de um dia em que um amigo disse que o ele era muito bom no que fazia no trabalho, mas o fato dele levar tudo na brincadeira, de sempre fazer piadas e agitar as pessoas para rirem de algo poderia fazer com que ele não fosse levado muito à sério, que ele poderia perder oportunidades de promoção porque é legal trabalhar com alguém divertido, mas não que dê risada de tudo a todo momento.

O Rodrigo ficou meio chateado, não imaginava que isso poderia “queimar o filme” e a partir desse feedback ele começou a prestar mais atenção no seu comportamento e entendeu que seu amigo não falou por mal, mas sim porque queria o melhor dele.

Douglas Stone e Sheila Heen disseram em seu livro [Obrigada pelo feedback](https://www.amazon.com.br/Obrigado-Pelo-Feedback-Sheila-Heen/dp/8582850263) que as nossas experiências confirmam isso. Todos nós temos um orientador ou um membro da família que estimulou o nosso talento e que acreditava em nós quando ninguém mais acreditava.

Os autores do livro Obrigada pelo feedback dizem que a capacidade de aceitar bem os feedbacks não é algo inato, mas uma competência que pode ser cultivada. Se você assim como o Rodrigo, pensa em si mesmo como uma pessoa que o recebe bem ou mal, saiba que você pode melhorar e este curso vai te mostrar como.

O Rodrigo ficou pensando sobre como ele costuma receber feedbacks e como ele lida com o seu time.

Certa vez o Rodrigo foi repreendido por um professor que disse que ele não tinha entendido bem o objetivo de um trabalho e entregou algo que não fazia sentido, mesmo o professor tendo explicado por várias aulas o que esperava dessa tarefa, o Rodrigo entregou o que ele achou que faria mais sentido.

Na volta dele para casa, o Rodrigo enumerou mentalmente as falhas que ele identificou na fala do seu professor.

Outro dia a cunhada do Rodrigo deixou escapar que os parentes consideram ele superprotetor em relação à sua filha. Talvez não seja com todas essas palavras de fato, mas esse foi o filme que passou pela cabeça dele enquanto ele estacionava o carro na garagem da sua casa.

Como você acha que o Rodrigo se sentiu diante dessas situações?

O que fazer quando recebemos feedbacks? Tristes, incomodados, irritados?

Você já deve ter percebido que quando sentimos que um feedback severo se aproxima temos vontade de dar meia volta e sair correndo. Sabemos que não é possível seguir a vida ignorando a opinião das outras pessoas, então o que o Rodrigo pode fazer para minimizar aquela sensação de que o feedback vai desmoralizar ele?

Primeiro o Rodrigo precisa entender que receber um feedback não quer dizer que ele tenha sempre que aceitar tudo. Significa que ele precisa se envolver na conversa com habilidade, fazer escolhas inteligentes sobre se ele vai usar o que recebeu e como usar essa informação que ele recebeu.

Já teve situações em que o Rodrigo reagiu mal à feedbacks, como por exemplo quando ele ficou responsável pela organização de um pequeno evento na faculdade. Ele confiava tanto em delegar que no dia do evento ninguém fez nada que ele pediu. Resultado: o professor que havia combinado com ele de criar o evento disse que ficou decepcionado com o resultado porque não esperava que as coisas ficariam daquele jeito. Imediatamente o Rodrigo disse que a culpa não era dele, afinal de contas ele conversou e explicou para cada uma das pessoas o que era para ser feito e se todas elas se comprometeram em ajudar, quem falhou nessa história toda foram elas e não o Rodrigo.

A próxima vez que o Rodrigo encontrou seu professor, agiu como se nada houvesse acontecido, se cumprimentaram e tiveram a aula. Desde então, o professor que era bem próximo do Rodrigo se afastou e os dois não se falaram mais.

Mas nem tudo na vida do Rodrigo é desgraça, ele já vivenciou outras situações que ao seu ver se saiu melhor como na vez em que ele foi questionado pelo seu chefe o porquê ele havia trocado seu horário de trabalho, afinal de contas o time precisa estar na empresa no mesmo horário para se integrar melhor, assim o trabalho vai fluir com mais qualidade. O Rodrigo concordou, mas disse que ele tinha alinhado essa questão do horário com o pessoal do RH e que se esqueceu de mencionar essa informação para o chefe e disse mais: confirmei a possibilidade de alterar meu horário de trabalho para mais tarde porque eu não consigo levantar cedo e meu dia não rende nada por causa disso, funciono melhor à tarde e à noite.

O chefe disse que entendia o lado dele e pediu que ele conversasse com ele sempre antes de tomar outra decisão porque assim poderiam alinhar melhor as coisas, evitando surpresas, como a troca de um horário de trabalho, por exemplo.

O Rodrigo disse que entendia e se desculpou, entende que ele é o líder e como tal, precisa ser consultado também. Desde então o chefe do Rodrigo e ele mantém um bom clima de convivência.

Percebeu a diferença entre as duas situações? As vantagens de receber bem o feedback são claras: Nossos relacionamentos evoluem. Nossa autoestima fica mais fortalecida. Nosso aprendizado aumenta.

Tudo isso nos ajuda a receber melhor os próximos feedbacks, inclusive aqueles mais doloridos, seja porque a pessoa que falou não foi cuidadosa ou porque discordamos do que foi dito e eles começam a parecer menos ameaçadores.

Às vezes, quando sentimos que um feedback severo se aproxima, podemos sentir vontade de dar meia volta e sair de perto porque nem sempre é fácil lidar com as nossas emoções.

Pensando na importância de lidarmos melhor com as nossas emoções, recomendamos a leitura deste artigo: [5 passos para controlar suas emoções facilmente](http://focuslife.com.br/como-controlar-suas-emocoes).

Vamos fazer um paralelo: até então vimos o que passa na mente do Rodrigo em relação ao feedback, mas e quando mudamos o foco para a equipe, como ele lida com isso?

o Rodrigo lidera um time composto por cinco pessoas: Julio, Adriano, Rafael, Giovana e Letícia.

O Julio, Adriano e Letícia já demonstraram que não se sentem muito à vontade quando o Rodrigo chama cada um deles para apontar o que eles têm feito de bom e o que precisa ser melhorado. Já a Giovana e Rafael pedem sempre feedback para o Rodrigo.

Neste pequeno grupo, há pessoas com características bem diferentes, e agora? O que o Rodrigo pode fazer para atender a todos?

Tradicionalmente, a cultura da Apeperia é reunir os times uma vez por semana para definir o que será feito na próxima semana (os sprints) e relatar o que foi feito na semana anterior.

De todas as pessoas no grupo, ele considera que o Adriano tem mais dificuldade em receber críticas. O Rodrigo busca manter a tranquilidade ao fazer o feedback, ele faz isso porque já passou por feedbacks traumatizantes e que isso só o bloqueou em vez de desenvolvê-lo.

O Adriano é um desenvolvedor impecável, muito bom no que faz, mas ele não tem paciência para testar as aplicações. O resultado é que o time tem muito retrabalho, a equipe precisa corrigir os bugs e isso acaba incomodando o resto do time, porque acontece com frequência.

Rodrigo achava melhor mandar uma mensagem pelo [slack](https://slack.com/), um canal de comunicação e organização entre times.

Então o Rodrigo acessava o slack da Apeperia, mandava uma mensagem privada para o Adriano e falava:

"Fala Adriano, beleza? Tenho que falar um negócio com você. Reparei que já faz um tempo que você manda os códigos para produção antes de testar e depois temos que corrigir, ai já viu, né? Retrabalho na certa. Então lembre-se de revisar sempre antes de mandar para produção, se quiser manda para mim que eu reviso."

Você acha que esse feedback foi efetivo?

Considerando que o Adriano continuou a mandar códigos para produção sem pedir para o Rodrigo revisar, os bugs continuaram e, além de gerar retrabalho, teve outras consequências.

Adriano cada vez mais demonstrava sinais de afastamento com a equipe, inclusive se sentando mais longe do time. Talvez ele fizesse isso porque preferia ficar num local mais tranquilo ou porque o sol batia em seu rosto… Poderia ser, mas esse não era o real motivo do afastamento.

O Rodrigo tem sentido na pele que lidar com pessoas fechadas ao feedback não é tarefa simples. Geralmente membros do time com essa característica ficam na defensiva e isso é extremamente cansativo para o Rodrigo. Ele sente que sempre está "pisando em ovos", tendo que ser cauteloso por receio de criar conflitos desnecessários.

Então o Rodrigo teve uma ideia: já que mandar mensagens não surte efeito, vou "parear" com o Adriano, assim demonstro e enfatizo a importância de fazer testes sem necessariamente fazer um feedback formal.

Repare que a partir de um problema (o Adriano não leva em consideração o feedback), ele levantou uma hipótese: será que se eu sentar junto com o Adriano e mostrar como eu trabalho, ele vai começar a realizar os testes antes de mandar o código para a produção? Será que parear vai ajudá-lo a ver na prática que os testes são importantes?

Como ele vai validar ou refutar essa hipótese? Testando!

E foi o que ele fez: duas vezes por semana os dois sentavam juntos e trabalharam por algumas horas. Com o passar do tempo, o Adriano passou a considerar os testes no seu trabalho.

Talvez isso possa ter levado mais tempo do que ele gostaria, mas o importante é que foi mais efetivo do que simplesmente mandar uma mensagem ou conversar com ele pessoalmente.

Uma das ideias deste curso é fazer com que você pare e reflita sobre como você lida com o Feedback.

Quando alguém te dá uma orientação, como você reage sobre isso? Entende que faz parte do processo de crescimento pessoal e profissional ou isso depende do que, de como e de quem diz algo para você?

Feedbacks nem sempre são fáceis de lidar, mas a partir do momento em que temos clareza sobre o porquê agimos ou reagimos de uma determinada maneira, podemos começar a fazer uma rota inversa, buscar a razão do porque não nos sentimos confortáveis com o que foi dito e a partir disso pensar no que podemos fazer de diferente para lidar melhor com o feedback

Dicas para reagir bem a um feedback, mesmo ao ruim.

Em vez de rejeitar a crítica, se achar um fiasco ou culpar o chefe, saiba como reagir bem na hora de discutir a relação

Acesse: <https://exame.abril.com.br/carreira/o-novo-feedback/>

Na última reunião de professores do Felipe, filho do Rodrigo, o professor elogiou a sua sociabilidade.

Um cliente atendido pelo Rodrigo deu uma sugestão: em vez de reuniões semanais, poderia ser enviado um e-mail com o resumo das principais tarefas realizadas durante a semana para os membros da equipe. "Podemos fazer esse teste para ver se otimizamos nosso tempo e se o time caminha bem", ele comentou.

Percebeu que recebemos feedback diariamente? Isso é tão comum que muitas vezes não nos preocupamos com isso.

Esse é um lado do feedback, agora vamos conhecer o outro lado da moeda.

Imagine que o professor do Felipe disse para o Rodrigo que o garoto é desatento, tumultua a aula e não faz a lição de casa?

Como o Rodrigo reagiria?

"- Você está atacando meu filho! Não admito que fale assim dele. Onde já se viu falar isso?"

Se o Rodrigo não estiver num bom dia o que pode acontecer? Essas emoções podem ser verdadeiras pedras no caminho dele. Ou seja: são coisas que desconcentra ele, mas que devem ser superadas.

Será que basta o Rodrigo "contar até três" e respirar fundo? Isso pode ajudar, mas não é suficiente. Deixar de lado ou fingir também será insuficiente. Como o Rodrigo pode lidar com esses tipos de emoções?

Existem alguns gatilhos, ou seja: uma espécie de mapa que pode auxiliá-lo a localizar a raiz do problema. Entender isso, será útil para o Rodrigo administrar melhor suas reações e encarar conversas de feedback com inteligência.

Vamos retomar o exemplo do professor do filho do Rodrigo: “seu filho é desatento, tumultua a aula e não faz a lição de casa!”.

O Rodrigo discorda porque sempre confere se o Felipe fez as tarefas, outros professores diziam que ele era agitado, mas sem ser prejudicial, afinal se trata de uma criança. Além disso, Felipe era muito atento sim às tarefas, gostava de falar para o Rodrigo muitas coisas que ele via durante as aulas.

Ele pensa: “Ele está enganado, o Felipe é uma criança muito esperta, dedicada, ele não pode estar falando da mesma pessoa!”.

Este é um bom exemplo do **Gatilho de verdade**. Quando um feedback é errado, injusto ou inútil é comum reagirmos como o Rodrigo fez.

Se o Rodrigo perguntar para seus colegas por que é tão difícil receber feedbacks, talvez eles dêem respostas diferentes:

“Você ficou chateado porque se esforça muito para educar bem o Felipe e não acha justo que alguém fale mal dele para você.”

“Essa professora não sabe de nada, mal conhece o Felipe que é uma criança incrível e fala essas coisas ruins?”.

O problema pode estar no entendimento do termo feedback, que pode significar muitas coisas diferentes: um tapinha no ombro é um feedback, mas uma bronca também é.

Então o Rodrigo tem uma missão a partir de agora: tentar entender com que tipo de informação ele está lidando.

De modo geral, o feedback pode chegar de três maneiras:

**Reconhecimento**: “Gostei muito da maneira que o projeto foi conduzido.”

**Orientação**: “Há uma maneira melhor de lidar com isso para melhorar a sua relação com o cliente.”

**Avaliação**: “Deste jeito, não dá mais para trabalhar. Pode parar por aqui.”

Imagina que o Rodrigo começou a pintar um autorretrato. Concorda comigo que o Rodrigo precisa receber incentivo? Isso pode ser expresso com um comentário “Que legal! Continue trabalhando nele e logo você vai pegando o jeito.” Mas e se em vez disso, ele receber uma lista com várias críticas? Como isso vai ajudá-lo a melhorar?

Neste caso, a chave é o Rodrigo saber o que ele quer receber e o que de fato recebeu. A correspondência é importante porque se não tivermos consciência disso, podemos esperar apenas elogios e nos frustrar com as críticas.

Por mais que o processo de oferecer feedbacks esteja presente em nosso dia a dia, podemos ter dificuldade em oferecer um feedback de qualidade para os outros.

Pensando nisso, gostaria de recomendar a leitura do artigo: [O passo a passo para um bom feedback](http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2012/06/7-passos-para-um-bom-feedback.html)

Imagina que um cliente disse para o Rodrigo: “Desse jeito não dá para trabalhar. Melhor parar por aqui”.

E agora, o que ele vai fazer com esse feedback? Antes dele pensar no que vai fazer com isso ele precisa ter clareza sobre o que o feedback disse.

Parece óbvio, fácil… Mas será?

“Melhor parar por aqui” pode representar duas coisas; - Não vamos mais trabalhar juntos (você está despedido); - Vamos trabalhar juntos mas buscar alternativas (vamos tentar outra solução).

Se o Rodrigo achar que foi despedido ele pode ter reações diversas, como por exemplo dizer: “Eu fiz tudo o que foi possível, isso não é justo!” Ou de repente ficar calado porque ficou perplexo.

Nestes casos o ideal é que o Rodrigo se lembre sempre: **entenda antes de mais nada**.

Mas tem outra coisa que ele precisa considerar.

Imagine a seguinte situação: Lembra que o Rodrigo lidera um time com 5 desenvolvedores? Ele tem plena consciência de que é novo na empresa e que ter um bom relacionamento com as pessoas podem fazer o trabalho render mais. Pessoas que se dão bem trabalham melhor. Essa é a lógica que o Rodrigo segue.

A teoria vai muito bem, mas tem um porém: na ânsia de fazer e acontecer, de entregar os projetos dentro dos prazos e de ter menos erros possíveis, Rodrigo pressiona o time, age como se eles fossem verdadeiras máquinas, sem se preocupar com os conflitos que isso pode gerar no time. Além do time, lembre-se que essas pessoas tem famílias, então fazer horas extras em excesso só traz prejuízo: cansaço, desmotivação, irritação. Segundo a visão do Rodrigo, uma pessoa da equipe que não esteja disposta a trabalhar por excessivas horas é taxado como descomprometida.

Talvez este cenário seja comum para muitas pessoas, mas vamos combinar: quem gosta de trabalhar em um ambiente caótico como esse? Parece que apenas o Rodrigo.

Um dia ele foi tomar café com um colega que também é líder de time da Apeperia e eles começaram a falar sobre os projetos.

Rodrigo estava todo orgulhoso do seu time, as tarefas estavam todas em dia, tinha uma lista pequena de correções para serem feitas, tudo parecia ir muito bem. Até que seu colega fez uma pergunta: "Rodrigo, a sua equipe parece que está esgotada, como você faz para mantê-los nesse alto ritmo de produção?"

Rodrigo respondeu: "como assim minha equipe está esgotada? Eles trabalham o tempo que é necessário."

Seu colega respondeu: "você tem certeza que é só isso? Eles estão cansados, trabalhando muito mais que 8 horas. Entendo que frequentemente os prazos são apertados e que temos que fazer aquela força tarefa para terminar a tempo, mas pelo que vejo eles estão nessa força tarefa há muito tempo. Profissional esgotado não produz, eu prefiro pegar leve com o meu time sempre que possível, porque quando aperta, eles estão mais dispostos a dedicar mais horas do que ficar nesse eterno estado de alerta, esperando sempre que algo surja do nada para eles fazerem."

Opa! Temos uma nova situação aqui. O que parecia ser um mero cafezinho acabou gerando um feedback para o Rodrigo.

Ele ficou perplexo com o comentário do seu colega e mal pode acreditar no que estava ouvindo. Ele simplesmente não via a situação por essa perspectiva. Para o Rodrigo, essa pressão ajudava a equipe a se manter motivada. Apesar dele ter boas intenções com seu time, estava prejudicando eles com essa pressão toda.

Através deste exemplo o Rodrigo entendeu a importância de **enxergar seus pontos cegos**. Ele fazia algo que considerava bom, mas que na realidade impactava negativamente as pessoas.

É importante considerar que administrar gatilhos de verdade não é fingir que há alguma coisa para aprender nem dizer que alguma coisa está certa quando você acha que está errada. Trata-se de reconhecer que as coisas são sempre mais complicadas do que parecem.

As pessoas não gostam de avaliar os funcionários, mas a prática é importante para o sucesso dos negócios. Pensando em como lidar melhor com isso, segue sugestão de leitura: [A importância da cultura de Feedback para o Brasil](http://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2016/10/importancia-da-cultura-de-feedback-para-o-brasil.html?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=post).

Nas últimas semanas o Rodrigo teve dias bem intensos. Ele foi para um evento, fez novas contratações para atuar no seu time, então de 5 desenvolvedores foi para 8. Sua caixa de email não deu trégua, então imagina quantas coisas ele precisa resolver…

Ele se reuniu com os novos integrantes do seu time para explicar como eles costumam trabalhar.

Fazemos reuniões semanais para verificar status do projeto. Conversas rapidas acontecem pelo Slack. Dúvidas urgentes podem ser tratadas pelo whatsapp As tarefas são atribuídas para os respectivos responsáveis.

Todos ouviram atentamente e um deles fez uma pergunta: "mas e se for algo mais simples, tudo bem se perguntarmos para os desenvolvedores que estão aqui há mais tempo? Isso agilizaria o nosso trabalho e te livraria de pendências que podem ser resolvidas por nós".

Imediatamente o Rodrigo **pensou**: quem ele pensa que é para falar assim comigo? Não é à toa que sou o chefe, porque eu decido como fazemos as coisas!

Rodrigo respirou fundo e respondeu: "estamos acostumados a fazer assim, o pessoal me aciona e eu ajudo eles, é melhor vocês manterem essa rotina".

Agora pensa comigo: o que você achou da postura do Rodrigo?

Não vamos entrar no mérito se o Rodrigo tem uma postura muito centralizadora. Quero destacar o **pensamento** que ele teve.

“Quem ele pensa que é para falar assim comigo?”

Percebeu que o comentário que o Julio (novo desenvolvedor) fez não foi num tom de crítica, me pareceu amigável, uma iniciativa para facilitar a maneira com que eles trabalham.

Então porque o Rodrigo agiu assim? Ele foi motivado pelo **Gatilho de Relacionamento**.

Segundo os autores do livro Obrigado pelo Feedback, nossa percepção do feedback é influenciado (e às vezes contaminada) por quem nos dá esse feedback.

O Rodrigo seguiu a seguinte lógica:

Ele chegou hoje e já quer mudar nossa forma de trabalhar? (Falta de credibilidade)

Além disso o Rodrigo também pode se sentir irritado porque ele achou que o Julio tinha que ter falado nada.

Com o passar do tempo, o Rodrigo começou a tratar o Julio de forma indiferente. Delegava mais tarefas para os outros desenvolvedores e deixava para o Julio os bugs e tarefas secundárias.

Alguém pode dizer que o Rodrigo foi imaturo ao ter esse tipo de atitude. Concordo, mas o que está por trás disso?

O **Gatilho de Relacionamento**. Todo feedback é temperado pela relação que existe entre quem dá e quem recebe e nossas reações podem se basear naquilo que acreditamos sobre quem dá o feedback.

“Quem ele pensa que é!” (falta de credibilidade).

“Depois de tudo o que eu fiz por essa empresa tenho que ouvir esse tipo de crítica sem fundamento?” (como nos sentimos tratados por quem dá).

Então nosso foco se afasta do feedback em si para se concentrar no atrevimento de quem o transmite.

O Rodrigo precisa tomar cuidado com as distorções. Mas como ele faz isso? Ele precisa separar *o que* de *quem*.

Os gatilhos de relacionamento podem provocar mágoa, desconfiança e às vezes raiva. Inclusive o Rodrigo lembra de várias situações que ele passou que comprovam isso, como por exemplo quando um dos seus chefes costumava chamar sua atenção porque ele chegava muito atrasado quase todos os dias (Chegue no horário!) e o Rodrigo pensava (Não fale assim comigo! Você não sabe o quanto demoro para chegar aqui).

O foco no *quem* vence o foco de *o que* e o feedback original é bloqueado. Chamamos isso de **dinâmica da distorção**.

Às vezes o emissor do feedback não tem muito jeito para falar, é mais direto, e isso incomoda ele, mas ao invés do Rodrigo ficar remoendo por horas (ou dias dependendo da situação) ele vai tentar focar mais no que foi dito:

“Verdade, estou chegando muito atrasado esses últimos dias… Vou explicar para meu chefe o que acontece, de repente consigo negociar um horário diferente para evitar essas broncas” poderia ser uma alternativa para o Rodrigo lidar melhor com seu chefe.

Se ele não fizer isso, provavelmente vai entrar num looping de pensamento: Não gosto da maneira que sou tratado -> não confio no seu julgamento -> isso não faz sentido -> não vou acatar.

Esse pensamento pode prejudicar o Rodrigo porque ele ficará hipersensível quando as pessoas darem feedbacks para ele: tudo o incomoda, nada faz sentido!

E ao mesmo tempo o Rodrigo pode pensar: Não sou hipersensível! Vocês que são insensíveis!

Então a dica para o Rodrigo quando alguém colocar a culpa nele, ainda que seja injustamente, culpar o emissor de volta não é a solução. Para o outro isso também vai parecer injusto ou pior ainda: ele vai achar que o Rodrigo está dando desculpas. O melhor é tentar entender as coisas da seguinte maneira: “Qual é a dinâmica entre nós e como cada um está contribuindo para o problema?”

Nesta aula vimos um exemplo de ponto cego. Rodrigo pensava que a sua equipe se mantinha motivada com a pressão que ele fazia até que um colega disse que isso esgota as pessoas e a partir de então Rodrigo começou a perceber que de fato nem todos são parecidos com ele, que reage bem quando é pressionado.

E você, já parou para pensar sobre isso? Qual é o seu ponto cego? Aproveite este momento e reflita sobre o assunto.

Eu achava que quanto mais eu trabalhasse, mais dedicada eu era no trabalho, mas depois percebi que isso estava prejudicando a minha saúde, e foi então que comecei a ter rotinas diferentes para não me sobrecarregar tanto.

O Rodrigo se dá muito bem com seu primo Gustavo. Os dois sempre combinam de fazer churrasco, vão jogar futebol com seus amigos uma vez por semana. São verdadeiros amigos.

Tudo vai muito bem até o Gustavo começar a falar sobre finanças. Embora ele seja engenheiro, acredita que saber usar bem seu dinheiro o ajuda a ter uma vida melhor.

Para o Rodrigo o importante é como ele lida com isso e que não precisa dos comentários do seu primo para entender que usar bem o dinheiro é bom para ele. Rodrigo concorda, mas se incomoda com a insistência do Gustavo.

“Você é um cara inteligente, mas precisa aprender a administrar melhor suas finanças” é uma das frases que o Gustavo costuma falar e que deixa o Rodrigo bem incomodado.

Agora pensa comigo: todos nós possuímos uma identidade. Ela é a história que contamos a nós mesmos a respeito de quem somos e do que o futuro nos reserva. O Rodrigo acredita que ele precisa oferecer uma boa qualidade de vida para sua família, estudo de boa qualidade para seu filho, por exemplo. Mas quando ele recebe um feedback negativo (“Você é um cara inteligente, mas precisa aprender a administrar melhor suas finanças”) essa história fica em perigo.

Os alarmes de segurança do Rodrigo soam, os mecanismos cerebrais de defesa se ativam e, antes mesmo que seu primo comece a falar a segunda frase, o Rodrigo já está se preparando para contra-atacar ou para entregar os pontos.

E por que isso acontece?

Talvez se o primo do Rodrigo dissesse isso para outra pessoa, ela levaria numa boa e até concordaria: verdade, faz sentido! Mas no caso do Rodrigo, isso o desestabiliza, é como se ele fosse incapaz de conquistar seus objetivos.

Isso também está relacionado com um gatilho que nos orienta no processo do feedback. Ele é conhecido por **Gatilho de identidade**.

Os Gatilhos de identidades não estão focados nem no feedback nem no emissor. Todos os gatilhos de identidade são sobre **nós**.

Certo ou errado, sábio ou insensato, alguma coisa no feedback faz com que nossa identidade, ou seja, a percepção de quem somos fique abalada.

Isso pode fazer com que o Rodrigo se sinta estupefato, ameaçado ou envergonhado. Tudo ia bem, até o Rodrigo ouvir esse feedback do seu primo, agora ele se sente inseguro a respeito do que ele pensa de si e começa a questionar seus ideais.

“Será que vou conseguir dar o melhor para minha família?”

“Será que estou fazendo a coisa certa para conquistar isso?”

Ao fazer essas perguntas, o Rodrigo começa a pensar sobre as escolhas que fez no passado com visões condenatórias dos caminhos que ele decidiu traçar e quando pensa no futuro, ele não consegue ter clareza, tudo fica muito sombrio sobre o que está por vir.

Então perceba que receber bem um feedback é um processo de classificação e filtragem. O Rodrigo vai aprender com o seu primo e com outras pessoas, tentando entender o ponto de vista deles (a famosa empatia). Em seguida, ele coloca em ação o que recebeu (ainda que possa parecer uma ideia errada).

O comentário do primo do Rodrigo foi que ele precisa cuidar melhor das suas finanças para garantir um futuro melhor para sua família.

Então o Rodrigo pensa: "o que isso significa? Eu preciso ter dinheiro aplicado? Por que eu preciso trocar de carro anualmente?"

E por fim, ele vai aplicar uma ação, caso faça sentido, ou descartar a ideia se parecer inadequada ou estranha naquele momento.

Confira [5 dicas](https://saiadolugar.com.br/5-excelentes-dicas-sobre-como-lidar-com-criticas/) muito bacanas sobre como lidar com as críticas que aparecem no dia-a-dia de qualquer pessoa que quer chegar mais longe.

Percebeu quantas coisas nós vimos até agora?

Pode ter pessoas que assistiram essas aulas e falem: não tenho problemas em receber feedback, entendo que é para meu crescimento pessoal e profissional. Isso é muito bom e fico feliz com isso.

Mas provavelmente terão pessoas também que de alguma maneira se identificaram com algum exemplo e deve estar se perguntando: ok, entendi que tenho esse tipo de comportamento (criou a consciência) e agora? O que faço para lidar melhor com isso?

Vamos conhecer a Luisa, ela trabalha com o Rodrigo. Ela possui uma mentalidade que representa um desafio: ela vê tudo como um grande teste. É sempre tudo ou nada.

Então imagine que para ela todos os dias é um teste, tudo o que ela faz no trabalho é outro teste, cada reunião é um teste, cada conversa com amigos ou chefe é um teste… Partindo deste princípio, cada feedback que ela recebe soa como um resultado deste teste, ele se torna um veredito.

Agora me diz: como a Luisa consegue sobreviver com essa pressão que ela coloca nela em função do gatilho de personalidade?

Uma pesquisa realizada em Stanford revela que há duas maneiras bem diferentes de entender a própria identidade, e depende delas o modo como reagimos às críticas, as dificuldades que surgem no dia a dia e até ao fracasso.

A primeira consideração a ser feita sobre nós é que temos **características fixas**: Se a Luisa é competente ou inoperante, receptiva ou arredia, inteligente ou ignorante, ela não vai mudar. Não só ela como todos nós. Isso é um traço da personalidade humana.

As pessoas que lidam com o feedback de modo mais frutífero tem uma identidade cujo o núcleo se baseia em outro princípio. Elas não ficam incomodadas, não acham que foram injustiçadas. Pelo contrário, elas vêem o feedback como uma oportunidade de buscar a melhoria. Elas tem o que se chama de “identidade de crescimento”. A principal diferença entre a Luisa e outra pessoa que tem identidade de crescimento é que o que elas são agora é simplesmente isso: o que elas são agora.

Podemos comparar isso da seguinte maneira: ao invés de sermos uma pintura em óleo em uma moldura dourada, somos um esboço à lápis de um momento.

Então a dica para Luisa é que ela comece a ver o feedback como uma informação útil sobre em que ponto ela está e sobre onde ela quer chegar e seguir. Trata-se de uma opinião bem-vinda e não um veredicto preocupante.

Imagina que a Luísa recebeu um feedback do seu chefe sobre uma tela que ela desenvolveu. Em poucas palavras ele disse: O que eu te pedi não tem nada a ver com isso!

Concordo que ele foi um tanto duro, direto, mas o foco aqui não é nele e sim em como a Luísa reage ao receber esse feedback.

Se fosse antes dela entender os gatilhos (verdade, relacionamento e identidade), provavelmente ela ia se armar toda, certo? Mas e agora, o que ela pode fazer?

“O que exatamente não ficou como o que você pediu?”

O chefe respondeu; “Eu preciso de um relatório que tenha somente os pagamentos com cartão de crédito porque precisamos saber quando esses pagamentos serão renovados e no relatório que você criou tem todos os clientes. Eu preciso saber somente os pagamentos via cartão a serem renovados.”

Luisa respondeu: “Tudo bem, eu achei que fosse um relatório geral do que entraria de pagamento, então agora vou trabalhar nisso e te mando até o final do dia.

Houve um problema de comunicação, inclusive temos um curso aqui na [Alura](https://www.alura.com.br/curso-online-comunicacao" \t "_blank) que nos ajuda a evitar esses tipos de falta de comunicação, mas trazendo para o nosso contexto, reparou que a atitude da Luisa foi diferente?

Ao invés dela se auto penalizar, entrar no looping do: Eu faço tudo errado, sou uma burra, como não entendi direito? Ela desarmou as distorções e buscou a identidade de crescimento, onde ela pergunta o que era para ser feito e se compromete em fazer.

[O poder da mentalidade de crescimento](https://www.youtube.com/watch?v=vHJPa3DgLOs)

A forma como entendemos nossa inteligência e habilidade impacta profundamente em nosso sucesso. Baseado em pesquisa de ciências sociais e exemplos reais, Eduardo Briceño explica como a mentalidade, ou nosso entendimento sobre inteligência e habilidades, é crucial. Quando estudantes ou adultos veem suas habilidades como fixas, acreditando que nasceram assim ou que não foram feitos para certas áreas de conhecimento, eles evitam desafios e perdem o interesse quando as coisas se tornam difíceis. Por outro lado, quando eles entendem as habilidades podem ser desenvolvidas, eles adotam mais prontamente comportamentos orientados ao aprendizado, como a prática deliberada e a determinação, que os permitem atingir seus objetivos. Mas essa crença é maleável, e existem atitudes claras que todos podemos tomar para estabelecer uma mentalidade de crescimento e oportunizar o sucesso a nossas crianças, a nossos colegas e a nós mesmos.

O Feedback muitas vezes tem a finalidade de ajudar o outro a se desenvolver. O indivíduo que possui essa característica consegue absorver o feedback como algo positivo, que o ajuda a ser uma pessoa melhor. Mas dependendo de como esse feedback é oferecido, o efeito pode ser o contrário.

Sendo assim, reflita sobre as vezes que você recebeu um (ou mais) feedback e que a primeira impressão é que não fazia sentido, mas que depois te ajudou a melhorar as coisas que você faz.

Lembre-se sempre de fazer essa reflexão quando receber feedbacks. A consciência sobre as coisas pode te ajudar a entender melhor o que aconteceu e o que você pode fazer para melhorar.

Como vimos durante as aulas, recebemos feedbacks diários e quando algo não sai como espero, antes eu sempre me justificava, tentava achar o culpado, o que gerava mais desconforto ainda. A partir do momento que entendi que um feedback pode me ajudar, parei de tentar achar o culpado, porque na grande maioria das vezes era eu quem deixava algo passar.

Olha só o que aconteceu com a Apeperia: ela abriu capital na bolsa! Isso é um salto para empresa, parece ser muito bom, mas tem um porém: Com isso cria-se uma diretoria que por votação pode mudar as coisas dentro da empresa. Isso costuma gerar certo desconforto. Imagina como fica a mente das pessoas que trabalham lá? Quando o Rodrigo foi avisado a primeira coisa que ele pensou foi: Será que vão me mandar embora? Será que continuo como líder? E agora?

Esse tipo de situação gera muitas incertezas, as pessoas ficam inseguras porque não sabem o que está por vir.

O Rodrigo tem um amigo que trabalha na empresa que já passou por esse processo de transição em outro emprego e eles ficam trocando figurinhas sobre esse cenário durante.

Em uma das conversas o Rodrigo comenta com seu amigo que não tem recebido feedback do seu novo chefe, o Eduardo. Seu amigo fica surpreso: “Ontem mesmo o Eduardo disse para todo mundo na reunião que estava bem satisfeito com o seu trabalho. Isso não é um bom feedback, certo?”

Seria melhor se o Eduardo passasse diretamente esse feedback para o Rodrigo, certo?

Passado alguns meses eles se encontram novamente e o amigo do Rodrigo pergunta como vão as coisas. Ele responde que no geral tudo vai bem, mas que ele conversou com o Eduardo que ele precisava mais de um direcionamento para ele entender como a empresa nova funciona para se adaptar melhor e orientar melhor o seu time. Agora ele se reúne semanalmente comigo para falarmos disso.

O amigo do Rodrigo diz que isso é um bom sinal e que o Rodrigo deveria estar no céu pelo feedback.

Sim, o Rodrigo está gostando de ter essa interação com seu novo chefe, mas mesmo assim ele vê um problema. Ainda assim ele se sente ameaçado: “Será que ele está me sondando para saber como trabalhamos para orientar o novo líder do meu time?”.

Agora que o Rodrigo quer lidar com seus gatilhos para evitar que esses pensamentos consumam sua energia ele decide conversar com seu chefe sobre isso.

“Eduardo, estou aprendendo muito desde que começamos essas conversas, mas não sei ainda se estou aqui tapando buracos ou se de alguma maneira posso fazer planos de longo prazo com a Apeperia.”

Diante desta pergunta o Eduardo respondeu que o Rodrigo está sendo preparado para assumir seu cargo quando ele for promovido para gerente do setor.

Olha só que ótima notícia para o Rodrigo! Ele já estava pensando no pior, porque esse também é um comportamento natural, mas graças ao entendimento que ele adquiriu, ele conseguiu reagir de forma diferente.

Perceba que esses tipos de conversa, tanto profissional como entre amigos fica claro que quando usamos a palavra “feedback” podemos nos referir a tipos de informação.

Por exemplo, quando o chefe do Rodrigo diz que está feliz por tê-lo em sua equipe, ele está demonstrando **reconhecimento**.

Então o reconhecimento se refere fundamentalmente às relações e aos vínculos entre pessoas.

Em outras palavras, o reconhecimento pode significar: “Estou te vendo.” “Sei que você está fazendo o seu melhor.” “Você é importante para mim.”

Antes do Rodrigo conversar com seu novo chefe, lembra que ele se sentia aflito, inseguro? Depois que ele começou a ter conversas regulares, parece que ele se sentiu melhor e porque isso acontece?

Ser reconhecido nos motiva, nos impulsiona e temos mais energia para redobrar nossos esforços.

Durante o curso vimos alguns exemplos onde os personagens sofrem de ansiedade: Será que vão gostar do que estou fazendo? Será que vão querer que eu continue trabalhando aqui?

Muitas vezes estes pensamentos são inevitáveis mas existem maneiras de lidarmos melhor com eles.

Pensando nisso, recomendamos a leitura do artigo: [6 maneiras de treinar seu cérebro a lidar com a ansiedade, mal que afeta 13 milhões de brasileiros](https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/saude/6-maneiras-de-treinar-seu-cerebro-a-lidar-com-a-ansiedade-mal-que-afeta-13-milhoes-de-brasileiros,59a5d627a6c4808cba43d8b29c9750291frvkp20.html)

A Luísa foi remanejada de time, agora ela é subordinada ao Fred. Ele é conhecido por ter muito conhecimento técnico, mas a sua fama quanto a dar feedback não é das melhores. O que faz a Luisa pensar: Como alguém assim pode assumir um cargo de liderança? Ninguém é perfeito, mas vamos combinar que se o cara não sabe dar feedback deve ser muito ruim trabalhar com ele.

O tempo passou e um belo dia a Luísa tomou coragem e foi até a sala do Fred e disse: Posso falar com você um momento?

Fred disse que sim, que ela poderia entrar. Em seguida a Luísa disse: estamos trabalhando alguns meses juntos e gostaria de saber o que você acha do meu trabalho.

Ele respondeu que achou muito bom ela tomar essa iniciativa e deu a ela uma porção de sugestões específicas sobre como administrar melhor o seu tempo, inclusive como manter seu espaço de trabalho mais organizado e que ela precisava ser mais enfática quando tivesse que dizer não porque isso a prejudicou, já que ela começava a fazer várias tarefas mas concluía poucas justamente por acumular atividades. Ao dizer isso, a Luísa agradeceu e saiu da sala.

Fred ficou sem entender o que aconteceu exatamente ali, mas logo voltou a trabalhar.

Agora vamos observar essa situação mais no detalhe.

No fundo no fundo o que a Luisa queria mesmo era **reconhecimento** porque do seu ponto de vista, ela conseguiu entender como o Fred se comporta em pouco tempo de trabalho juntos. Ela consegue se antecipar e tenta fazer o possível para entregar as coisas como ela espera.

Justamente por essa características ela sempre se sentia exausta, sobrecarregada porque tinha sempre muita coisa para fazer e embora seus colegas notassem esse esforço, Fred nunca a elogiou ou agradeceu pelo seu comprometimento e ao ouvir dele que ela precisa ser mais incisiva ao dizer não a deixou mais frustrada ainda, já que do seu ponto de vista ela estava fazendo sempre o seu melhor.

A Luísa está precisando de um tapinha nas costas e ouvir “estou vendo tudo o que você faz por mim”, mas o que ela recebeu foi orientação - ideias sobre como ela poderia melhorar.

Essa conversa fez com que ela se sentisse mais invisível do que nunca. Ela até cogitou pedir demissão porque não vê sentido trabalhar num lugar onde não é reconhecida.

Perceba que o problema não foi o feedback errado ou mal transmitido, na verdade foi bem pertinente e na verdade muito útil. Mas a questão é: a Luisa ficou decepcionada porque ela se viu num linha cruzada: ela queria uma coisa e recebeu outra.

Através deste exemplo podemos ver que uma das principais dificuldades das conversas de feedback é que muitas vezes as linhas se cruzam. Isso pode acontecer de duas maneiras.

I) A Luísa quer um feedback diferente do que ela recebeu:

**Reconhecimento**

O seu trabalho está muito bom.

**Avaliação**

Você não consegue dizer não, quer abraçar o mundo.

II) O Fred pretendia dar um tipo de feedback, mas foi mal interpretado pela Luísa: **Orientação**

Você precisa melhorar a sua gestão de tempo.

**Avaliação** (Interpretação da Luísa)

Você não dá conta das suas tarefas

Identificar o problema até que foi fácil, mas o que a Luísa pode fazer?

Ela precisa considerar duas coisas:

I) Alinhar seus objetivos,

II) Separar a avaliação do reconhecimento.

Mesmo sabendo da importância de receber feedbacks, nem sempre pedi-los pode ser uma tarefa fácil, ainda mais se for para o chefe.

Por este motivo, recomendamos a leitura do artigo: [Como pedir um feedback ao chefe?](http://www.mundocarreira.com.br/orientacao-profissional/como-pedir-um-feedback-para-o-chefe/).

Cláudio e Paulo são responsáveis pelo design da Apeperia. Não há chefe para eles.

Cláudio observou que na última semana Paulo tem chegado atrasado e não tem entregado seus trabalhos com a qualidade que lhe é característica, o que chamou a atenção do cliente.

Se o Cláudio te pedisse uma opinião, qual abordagem você poderia sugerir em uma conversa séria com o Paulo, que não seja traumática?

Basicamente englobaria os três tipos de feedbacks que vimos até o momento.

**Reconhecimento**: Já trabalhamos faz algum tempo juntos e admiro seu trabalho, você é sempre muito comprometido e investe muito em conhecimento. Isso é notório nos jobs que você entrega.

**Avaliação**: No entanto, nesta última semana percebemos (eu e os clientes) que você não entregou como faz de costume. Gostaria de saber se posso te ajudar em alguma coisa.

Pausa para o Paulo falar.

**Orientação**: Entendo e espero que você entenda que você é muito importante para mantermos o nosso alto nível de trabalho e comprometimento com nossos clientes. Se você tiver alguma dificuldade, não hesite em falar comigo para que juntos possamos pensar em alguma solução que seja boa para todos.

Ao contrário do que muita gente pensa, é possível dar e receber feedback sem sofrimento e de forma natural, basta seguirmos alguns passos que vimos durante este curso.

Para reforçar essa ideia, compartilho um artigo com várias dicas úteis para nos ajudar neste processo de oferecer e receber feedbacks. [Qual a melhor forma de dar (e receber) feedback?](https://www.napratica.org.br/qual-a-melhor-forma-de-dar-e-receber-feedback/)

Boa leitura!

Rodrigo estava em uma roda de conversa com outros profissionais da Apeperia e eles começaram a falar sobre o amigo secreto que eles farão com os desenvolvedores. Imediatamente o Rodrigo falou: Como assim vocês sortearam o Amigo secreto e ninguém me avisou?

Ficou aquele silêncio por alguns instantes e um dos desenvolvedores respondeu: pensávamos que você não queria participar, você é muito ocupado e não queríamos te atrapalhar.

Rodrigo simplesmente se levantou e saiu da sala sem emitir qualquer resposta.

Os desenvolvedores se entreolharam com aquela cara de interrogação.

Ao chegar em casa comentou o ocorrido com sua esposa que respondeu: Rodrigo, não seja imaturo.

Parece que aquele dia não foi favorável para o Rodrigo.

Se outra pessoa passasse pela mesma situação do Rodrigo poderia pensar: Ah, se eles querem fazer só entre eles, tudo bem. Nem ligaria e segue a vida. Mas parece que o Rodrigo é mais sensível.

Mas agora quero destacar o feedback que a esposa dele deu: Você é muito imaturo.

Você já deve ter observado que um feedback muitas vezes pode chegar de maneira genérica.

“Não seja imaturo!”

“Não seja tão egoísta!”

“Seja mais proativo!”

O emissor pode achar que está sendo direto, mas no fundo quem vai dar atenção para algo que não faz sentido? Com isso podemos observar a importância de darmos mais detalhes sobre o feedback.

Seguindo essa orientação, se a esposa do Rodrigo pudesse refazer sua fala, ela poderia dizer: “Rodrigo, talvez os meninos querem um momento entre eles, mais descontraído, talvez eles achem que se o “chefe” estiver presente eles não terão tanta liberdade como gostariam. Você já parou para pensar o que pode ter acontecido para eles não te convidarem para participar do amigo secreto?”

Perceba que aqui tiramos o “Não seja imaturo” e incluímos uma orientação.

Fechar a cara diante de um feedback negativo ou justificar-se de maneira exaltada, reagindo sem pensar são atitudes que prejudicam a imagem profissional e não resolve nada.

Então o ponto é: o quanto precisamos tomar cuidado em dar feedbacks genéricos.

Considerando as categorias Avaliação, Orientação e Reconhecimento, nosso objetivo é buscar sermos o mais claro possível para ajudar o receptor do feedback ter consciência do que de fato aconteceu e o que esperamos que ele faça, ou ainda o que ele pode fazer para lidar com a situação.

Porque quanto mais formos genéricos, mais rótulos para as pessoas e situações poderão surgir.

Em outra situação, Rodrigo disse para o analista de requisitos do time que ele precisa ser mais assertivo. Rodrigo tem uma visão mais estratégica do negócio, além do conhecimento técnico e isso faz com que ele instrua seu time para buscar atingir suas metas e superar as expectativas dos seus clientes.

Naquele mesmo dia o Rodrigo passou por uma sala de reuniões onde viu o analista de requisitos conversando com um cliente e escutou ele concordar que o projeto poderia ser entregue na próxima semana além de outras coisas que segundo o Rodrigo não fazia muito sentido.

Quando a reunião acabou, o Rodrigo chamou o analista para uma conversa.

“Como foi a reunião com o cliente?”

“Foi bem, acho que fui bem assertivo, o cliente perguntou sobre o prazo e eu disse que seria possível entregar porque o desenvolvimento não é muito complexo, então acho que conseguimos atender bem ele.”

Rodrigo considera a atitude do analista ineficiente porque ele foi dizendo sim para tudo que o cliente pedia sem negociar nada. Definitivamente isso não é ser assertivo.

“Reparei que você concordava com tudo, mas muita coisa que ele pediu não fazia muito sentido, tive a impressão de que você dizia sim só para acabar logo a reunião e não se preocupou em negociar com o cliente.”

Quando ele sugeriu que o analista fosse mais assertivo ele quis dizer: aja com mais energia. Demonstre entusiasmo, impressione o cliente com seu conhecimento. Quase o contrário do que o analista tinha entendido.

Do ponto de vista da **Orientação**, esse desencontro entre “o que foi ouvido” e “o que se quis dizer” é muito comum.

Precisamos tomar cuidado com os rótulos e com os feedbacks genéricos porque tudo fica muito objetivo. Desta forma evitamos desencontros entre o que foi dito e o que foi compreendido de fato. Ao receber a orientação esclareça o conselho.

Então ao recebermos uma avaliação, precisamos buscar esclarecer as consequências e as expectativas.

O que recebo -> O que faço com isso -> O que espero mudar -> Como avalio.

A partir desse raciocínio evitamos que os rótulos nos limite e assim podemos ter uma postura mais assertiva.

E se ao invés do Diego fosse você o alvo de um feedback genérico, qual seria a sua reação?

De acordo com o conteúdo aprendido durante este curso, reflita sobre qual seria a postura ideal para lidar melhor com um feedback genérico.

Se você quiser, compartilhe sua resposta através do Fórum de discussões, assim poderemos conhecer o seu ponto de vista sobre o tema.

VER OPINIÃO DO INSTRUTOR

Eu diria que entendi que algo precisa ser melhorado, mas não ficou claro o que. O que é ser mais objetivo? Responder rapidamente as dúvidas dos clientes? Pode me dar exemplos? Assim ficará mais fácil para eu entender o que preciso melhorar.

Feedback é a principal ferramenta que você tem para influenciar comportamentos. Portanto, saber dar um bom feedback é fundamental para o seu sucesso. Pensando nisso, recomendo este vídeo porque ele contém dicas importantes que podemos colocar em prática hoje mesmo. [6 Dicas Para um Feedback Eficaz](https://www.youtube.com/watch?v=edTFBf5QkSc)

Vimos que o feedback de **reconhecimento**, **orientação** e **avaliação** desempenham papéis importantes que ajudarão as pessoas satisfazerem diferentes necessidades como por exemplo saber que está dando seu melhor, que pode contar com a ajuda de alguém para orientá-lo e que será avaliado pelo que ele fizer.

Você consegue se lembrar qual foi a última vez que ofereceu um feedback que inclua esses três tipos? Como você se sentiu ao oferecer um feedback para o outro?

A ideia é que você sempre se questione sobre isso: Quando foi a última vez que dei um feedback para alguém? Lembre-se que essa é uma boa maneira de ajudar os outros se desenvolverem.

Há dois dias participei de uma apresentação de dança e assim que ela terminou fiz questão de elogiar as minhas colegas e disse que na próxima apresentação teremos a oportunidade de fazer melhor as coisas. Feedback de reconhecimento e orientação.

O Rodrigo passou por muitas coisas durante este curso. Aprendeu a lidar melhor com os feedbacks que ele recebe, entendeu a importância de reconhecer as pessoas e de como ele pode usar o feedback de avaliação e orientação para ele crescer seja pessoal ou profissionalmente.

Até aqui tudo certo. Com o passar do tempo o time do Rodrigo foi amadurecendo cada vez mais: ele não é tão centralizador como antes, as pessoas te mais autonomia para se organizar. Inclusive criaram alguns métodos que rege o trabalho do grupo, como por exemplo: Todos precisam participar das reuniões para definir quem vai fazer o que, é a famosa reunião de Sprint. Comunicação em primeiro lugar: se algo não estiver bom diga “não entendi”, “não consigo”, “não sei como faz”. Peça ajuda que o time vai ajudar. Missão dada é missão cumprida.

Estes são alguns exemplos de como o time se organiza.

O Rodrigo está bem contente com esse avanço, mas ele tem observado que o Carlos, um dos desenvolvedores não parece estar tão envolvido com o time.

Como bom líder que o Rodrigo é, ele observou o comportamento do Carlos por algum tempo e notou uma série de comportamento que poderia prejudicar o andamento do time, como por exemplo: não participar das reuniões de *Sprint* e não atualizava o Trello, plataforma onde eles gerenciam os projetos.

Rodrigo chamou o Carlos para tomar um café e conversar com ele.

“Carlos, você trabalha conosco já faz tempo e gosto muito de tê-lo no time, no entanto tenho observado que nas últimas três semanas você não tem comparecido nas reuniões de *Sprint* e notei também que você tem iniciado tarefas e não atualiza o Trello nem avisa o time. Está tudo bem com você? Tem algo que a gente possa fazer para te ajudar?”

Perceba que nessa fala podemos identificar elementos do Feedback de avaliação, reconhecimento e orientação. O Rodrigo está de parabéns porque está aplicando o que ele aprendeu neste curso.

Carlos, por sua vez, disse que entendeu e que ele não precisava e nada, que podia ser uma fase em que ele está mais cansado do que o normal.

Rodrigo disse que se ele precisasse de algo poderia falar tanto com ele quanto com o time porque todos estão dispostos a ajudar.

Bom, o Rodrigo fez a parte dele, agora é continuar com o acompanhamento para verificar se haverá uma melhora no comportamento do Carlos.

Passaram-se algumas semanas e nada de mudanças. Nem pareceu que o Rodrigo teve aquela conversa com o Carlos.

E agora?

Qual o próximo passo?

Vale a pena ressaltar que sempre vai ter aquele profissional que não está desempenhando seu papel como o esperado e, por vezes, compromete o alcance dos objetivos do time. O Carlos não cometeu erros graves, mas ainda assim prejudica de certa maneira os demais desenvolvedores, ainda mais porque foi acordado entre eles que todos estão dispostos a ajudar quando alguém precisar, mas se a pessoa não pede ajuda, fica complicado.

Já que os feedbacks de avaliação, reconhecimento e orientação não surtiram efeito, chegou a vez do Rodrigo avançar uma casa na escala dos Feedbacks.

O Rodrigo precisa aplicar um **Feedback Corretivo**.

Mas como ele fará isso? Será que o Carlos vai achar que é só uma bronca? Como posso fazer com que ele veja sentido neste feedback?

Vamos lá, Rodrigo, vamos te ajudar. Neste caso, o ideal é que a conversa seja sempre iniciada trazendo os pontos favoráveis do trabalho dele: “Desde que você começou a trabalhar na Apeperia observo a sua evolução, você sempre faz cursos porque quer aprender novas linguagens e isso tem sido muito importante para nós.”

A ideia é fazer com o que Rodrigo **valorize o desempenho e a capacidade do Carlos**.

Feito isso, o Rodrigo precisa entrar diretamente no assunto e deixar claro o motivo da conversa. A ideia é que o Rodrigo apresente a situação e mensure os prejuízos que a ação trouxe para o time.

“A sua ausência durante as reuniões têm prejudicado o andamento do time porque já que você não está no dia, a gente acaba definindo quais são as tarefas que você vai focar, mas nem sempre são as que você tem mais familiaridade. Além disso você não diz que precisa de ajuda e perde prazos e não tem respondido as mensagens dos colegas no trello.”

Nesta etapa a missão do Rodrigo é ajudar o Carlos trazer para sua consciência o que está errado.

Do ponto de vista do Rodrigo o comportamento do Carlos não foi tão grave, ele decidiu dar esse Feedback Corretivo justamente para ver se eles entram num acordo e a partir do momento que o Carlos tem mais consciência (ou percebe que estão prestando atenção no que ele faz), a ideia é que ele melhore.

Por fim chegou o momento do Rodrigo demonstrar como a situação poderia ter sido conduzido de outra maneira, sem causar tantos aborrecimentos. Ele precisa deixar claro o tipo de postura que espera do Carlos e que ele dê orientações de como poderá agir. É muito importante que o Carlos entenda que esta conversa não é uma mera bronca, uma crítica, mas sim uma oportunidade para ele voltar para o eixo.

**Mostre o que deveria ser feito e o tipo de atitude que espera dele.** O sentido do feedback corretivo é realmente corrigir uma falha e conseguir mais empenho do profissional. Cabe ao Rodrigo também tentar se colocar no papel desse funcionário e entender o que o motivou a cometer tal ação. A partir disso damos a entender que notamos que algo não vai bem e que precisa ser melhorado e que damos uma orientação para ajudar esse profissional se reencontrar. Então o Rodrigo pode concluir a conversa dizendo “Aguardo sua presença nas próximas reuniões e seu acompanhamento no Trello.”

Percebeu que o Feedback é um processo?

Podemos observar isso através dos exemplos que os personagens passaram durante as aulas.

Será que um feedback seria tão efetivo se víssemos apenas o lado do Rodrigo? Provavelmente não.

O Feedback é uma importante ferramenta para nos ajudar em nossa comunicação e relação com as pessoas, tanto no ambiente profissional como no pessoal.

Basicamente, o Feedback é um processo onde precisamos nos comunicar de forma construtiva para reconhecer os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados de um indivíduo.

Mas será que existem outras maneiras de melhorarmos o nosso processo de feedback?

Dar feedback é como fazer atividade física, quanto mais você treina, mais saudável fica. Algumas coisas vamos aprendendo com o tempo e com as experiências, mas para acelerar este processo, vamos ver outras maneiras de melhorar o nosso Feedback.

**Não é suficiente apenas que o líder esteja preparado para dar o feedback.** É preciso que a equipe também esteja preparada para participar do processo ou, caso contrário, a interpretação pode ser vista como uma “caça às bruxas”. Lembre-se de que é preciso que os envolvidos sejam preparados e compreendam a essência do processo antes que o mesmo seja aplicado.

No caso do Rodrigo por exemplo, a Apeperia não tinha a cultura do Feedback, pelo menos no seu time. Então ele precisou entender melhor o que é Feedback, o que está por trás dele, os diferentes tipos de abordagem e se disciplinar para não virar refém das suas emoções e descontar suas chateações no time.

Se o ambiente de trabalho em que você está não tem a cultura do Feedback ainda, chame as pessoas para conversar, pergunte o que elas entendem sobre Feedback, o que elas acham que pode ser melhorado no trabalho para elas produzirem mais e melhor. Esta é uma sugestão para você dar o primeiro passo. O processo de Feedback é uma viagem sem volta. Depois que você entende o que está por trás do feedback e entende o quanto ele é importante, não vai conseguir mais ficar sem.

**O feedback deve ser apresentado como um instrumento de mudança** que pode melhorar o desenvolvimento de um indivíduo. Isso porque ele sempre vai tirar a pessoa da sua zona de conforto e quando isso acontece, ela tende a apresentar resistência às mudanças.

Neste caso o importante é ter paciência, mas isso não significa desistir das coisas, independentemente de você exercer um papel de liderança ou não, lembre-se que você pode ser um agente de transformação ajudando as pessoas a perderem o medo do feedback e fazer com que elas entendam que ele pode ser benéfico.

**Cuidado com a “rádio peão”**. Não permita que ela seja a primeira a dar a notícia sobre o processo de feedback que vai começar. O ideal é que a informação chegue às equipes a partir das lideranças que são fontes seguras. Se os ruídos tomarem conta dos corredores e deturpar a essência do feedback, o êxito do processo pode ser comprometido antes mesmo que ele comece. Lembre-se: se as pessoas tiverem más experiências com feedbacks anteriormente aumenta-se as chances delas se armarem.

**O feedback precisa ser um processo contínuo”.** Isso quer dizer que não deve ser oferecido apenas uma vez e depois esquecido. Se isso acontecer, melhor nem começar.

**A forma como o convite é feito para realizar o feedback é outro ponto relevante para o processo.** O Rodrigo, por exemplo, não deve chegar ao Carlos e dizer: “Quero falar com você no final do dia” de forma ríspida. Será mais simpático se o Rodrigo chegar no Carlos e dizer: “No final do dia, lá pelas 16h. dá uma passada na minha sala. Quero trocar umas ideias contigo, pode ser?” Este tipo de convite é bem mais amigável e a pessoa não ficará imaginando que vai acontecer o pior com ela.

**Cuidado com as interferências**. Para que o feedback ocorra é preciso que ele seja realizado em um local apropriado, sem que exista a interferência de terceiros. Imagine se o Rodrigo está dando um feedback para o Carlos e os demais desenvolvedores do time estão perto e escutam tudo o que foi dito. E não falo apenas do feedback corretivo, mas e se os demais escutam o que foi acordado sobre o futuro do Carlos na Apeperia? Certamente não seria uma situação confortável para as pessoas. Então o ideal é buscar um local tranquilo para que a conversa aconteça sem preocupações se alguém vai ouvir.

**Nunca dê um feedback se estiver nervoso.** Se o Rodrigo estiver de cabeça quente, a recomendação é que ele primeiro se acalme. O fato dele não estar emocionalmente equilibrado significa que ele poderá descontar em quem não tem culpa. Então neste caso, escolha outro momento.

**Feedback é um processo de mão dupla**. O Rodrigo sempre deve ter em mente que o feedback é um processo de "mão dupla", onde tanto ele deve se expressar quanto o receptor do feedback deve ter a vez para falar. O que não pode acontecer é o Rodrigo chegar para algum membro da sua equipe e apresentar uma gama de informações sobre o desempenho e o que a empresa espera daquele profissional e "ponto final". Os dois lados precisam se manifestar democraticamente para que se chegue a um denominador comum.

Imagina que você precisa assumir o lugar da Juliana e dar um feedback corretivo para o Fernando.

De acordo com os passos que vimos nesta aula, reflita sobre qual seria a melhor abordagem para oferecer este feedback.

Se você quiser, compartilhe a sua resposta conosco através do Fórum de discussões.

**Valorizar o desempenho e capacidade do profissional**: A empresa está crescendo e é muito bom tê-lo em nossa equipe, você chegou e fez a diferença.

**Objetividade**: Mas desde o começo do mês observei que parece que você está com mais dificuldade para concluir suas tarefas e, por conta disso, algumas coisas não foram finalizadas como esperado.

**Indicar o comportamento que precisa ser revisto**: E-mails de clientes não foram respondidos e pedidos deixaram de ser enviados.

Momento para o Fernando se posicionar.

**Indicar atitude a ser vista a partir do feedback:** Espero que você entenda que isso não se trata de uma bronca, mas sim um pedido para que você reflita sobre o que você tem feito e que volte a agir como você fez ao entrar na empresa, sendo prestativo, ágil e atencioso com nossos clientes.

Lembre-se que o sentido do feedback corretivo é realmente corrigir uma falha e conseguir mais empenho do profissional.

Lidar com críticas nem sempre é fácil.

Pensando nisso, compartilho essa sugestão de artigo para te ajudar neste processo: [O segredo para lidar com críticas no trabalho](https://exame.abril.com.br/carreira/o-segredo-para-lidar-com-criticas-no-trabalho-sem-surtar/).

O objetivo do feedback corretivo é **modificar um comportamento**. Se o comportamento de uma pessoa precisa mudar, a melhor chance de fazer com que isso aconteça é dando um feedback corretivo. Por mais que ele seja o mais difícil de oferecer, já que evitamos entrar em mal entendido, ele se faz necessário.

Você consegue se lembrar como foi dar um feedback corretivo? Agora que você fez esse curso, você faria algo diferente? Aproveite e reflita sobre essa questão sempre que achar importante. Quanto mais consciência você tiver, mais você poderá melhorar.