

## Feedback: Importância e Metodologia

Bruno Mascarenhas Rocha

Um dos instrumentos de gestão mais difundidos nas organizações, sem dúvidas, é o feedback. Mas será que os profissionais dão ao recurso do feedback uma atenção adequada?

Ao definir **feedback** como “**o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela, objetivando reprimir, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente**” em um artigo publicado há alguns anos, tentei transmitir as possibilidades desta ferramenta e esclarecê-las aos seus usuários.

Tenho entrevistado muitos profissionais de empresas dos mais variados segmentos para analisar como esse recurso tem sido utilizado e, para minha surpresa, poucos são aqueles que aplicam – de forma adequada – o famigerado feedback. Muitos utilizam essa ferramenta como uma forma de cobrança, de gerir e criar pressão, competitividade entre os funcionários. Mas esse, definitivamente, não é o objetivo deste instrumento.

O objetivo do feedback (para quem aplica) deve ser o de **mostrar ao outro como ele é visto por nós**, com a finalidade de **maximizar seu desempenho** ou de readequá-lo ao objetivo proposto por nós.

Para quem recebe, o feedback deve ser tratado como um presente, como algo que devemos aproveitar. Tenho visto muitos profissionais queixando-se de assédio moral, dizendo até mesmo que seus gestores pouco conhecem de seu trabalho e só citam situações inexistentes, que são exploradores e doutrinários. Pode até ser verdade, mas cá pra nós, será que esses profissionais realmente são vítimas de seus gestores? Será que por serem tão resistentes, não conseguem enxergar seus defeitos e as oportunidades de melhoria? Temos que ser mais receptivos, tentar aceitar que o **outro** consegue enxergar em nós coisas que não podemos e não

conseguimos perceber. Temos de ser humildes e inteligentes para ouvir, assimilar tudo que nos foi passado, tentando melhorar nos pontos descritos – **mesmo que entendamos que o outro está errado sobre nós.**

Este processo melhora nosso auto-conhecimento, reformula nossas **atitudes** e nos faz perceber melhor nossos pontos a desenvolver. Todos os profissionais devem dedicar um tempo do seu dia-a-dia para aplicar e receber feedbacks, mesmo que não seja uma prática comum em suas organizações.

### **Técnicas para aplicação adequada**

Existem algumas técnicas muito eficientes para quem vai fornecer um feedback. A mais conhecida é a técnica “sandwich” ou **sanduíche**, no bom e velho português.

Essa técnica pode ser feita tanto para atitudes positivas quanto para pontos a desenvolver, e consiste em segmentar o feedback em três etapas:

1 – Reconheça uma atitude ou valor positivo no receptor (Ex.: seu esforço tem sido admirável, sua determinação é louvável, você tem contribuído bastante para nossa produtividade, sua inteligência tem nos ajudado a elaborar relatórios etc.).

2 – Forneça o feedback. Sempre focado em comportamentos (Ex.: Sua apresentação este mês não está sendo eficiente, seu discurso ontem não foi adequado para a situação etc.), não na identidade (Ex.: Você não consegue fazer cálculos, você não é capaz de criar sinergia na equipe, você é ruim para trabalhar em equipe etc). Ao invés de dizer: “admiramos seu trabalho, mas você...”, diga: “admiramos seu trabalho e gostaríamos que você...”.

3 – Você deve “fechar o sanduíche” com outro reconhecimento. Desta vez, orientando ao futuro e de forma positiva (Ex.: Acredito que, no futuro, você será capaz de apresentar nossos resultados de forma eficaz).

Na técnica “sanduíche”, nós inserimos o feedback no meio de dois elogios. Isso faz com que a pessoa que o está recebendo, torne-se mais receptiva e atenta aos

conselhos e direcionamentos passados. Esta técnica foi definida através de muitas pesquisas ligadas à programação neuro-linguística (PNL) e é muito eficaz.

Outra técnica eficiente e um pouco menos popular, é a “**3x1**” (três por um). Esta consiste basicamente em quatro etapas, sendo três elogios e um feedback. Deve ser utilizada apenas quando devemos ressaltar pontos a desenvolver (atitudes fora do padrão desejado). Para aplicarmos esta técnica, devemos sempre fazer o cálculo:

Para cada ponto a desenvolver, devo ressaltar três elogios. Ou seja, se preciso apontar duas atitudes que saíram dos padrões, é importante ressaltar seis comportamentos ou atitudes positivas. Exemplo: “Carlos, seu **conhecimento acadêmico** contribui muito para a elaboração de relatórios gerenciais de sua equipe, sua **capacidade de transformar a teoria em prática** é admirável e combina com seu **tato para novos negócios**. Gostaria que através dessas habilidades, você **disseminasse melhor** seus conhecimentos para os outros colegas de equipe. Entendo que desta forma, conseguiríamos resultados ainda mais satisfatórios!”.

Perceba que não é fácil aplicar essa técnica. É preciso, antes de tudo, estudar e analisar o caso. Na citação acima, o profissional tinha grande conhecimento acadêmico, iniciativa para pôr projetos em prática e talento para novos negócios. Mas esse profissional não dividia seus conhecimentos com a equipe, o que é extremamente prejudicial para o negócio. Neste caso, a técnica “três por um” é extremamente eficiente e faz com que o profissional perceba a necessidade de melhoria.

Mais importante que qualquer técnica, é a conscientização que o feedback deve ser sincero e deve transmitir uma situação real. Não deve ser contaminado com “achismos” nem com “intuição”. É uma ferramenta eficiente e eficaz – **quando utilizada com fatos e dados reais**. Portanto, de boa fé, use sem moderação!

**Bruno Mascarenhas Rocha** é Sócio-Fundador da Tecno3, educador profissional e autor de livros e diversos artigos na área de Empreendedorismo, Qualidade, Atendimento e Estratégia. É Pós-Graduando em Gestão Estratégica e Qualidade pelo IAVM e Graduado em Gestão de Serviços em Atendimento.

Site: <http://www.tecno3.com.br> e <http://brunorochoa.wordpress.com>

E-mail: [bruno@tecno3.com.br](mailto:bruno@tecno3.com.br)