



[Compre o livro ou o audiobook](#)

Consertando o Feedback

Supere o passado, abrace o futuro e lidere o caminho para a mudança

(The Feedback Fix)

Joe Hirsch • Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc. © 2017 • 182 páginas

Liderança / Revisão de desempenho

Habilidades Sociais / Effective Communication / Feedback

Ideias Fundamentais

- O feedback tradicional orientado ao passado é contraproducente e tem pouco poder para melhorar o desempenho.
- O “feedforward” se concentra nas perspectivas futuras em vez de erros passados.
- O feedforward consiste em seis componentes principais: Ele “regenera” e “expande”. Ele é “específico” e “autêntico”. Ele “impacta” e “aperfeiçoa”.
- O feedforward libera a criatividade e a autonomia.
- Uma maior conscientização – escutar atentamente a sua voz interior – aprimora o desempenho.
- Ao aplicar o feedforward, os líderes conseguem intensificar a comunicação e a cooperação da equipe.
- A autonomia transforma as pessoas de vítimas em criadores.

Recomendação

Qualquer pessoa que tenha sofrido com avaliações de desempenho excruciantes sabe que dar e receber feedback pode ser uma experiência inútil, se não totalmente contraproducente. Como alternativa, o consultor de liderança e comunicação Joe Hirsch apresenta o “feedforward”, uma abordagem orientada para o futuro. Ele explora seis maneiras de corrigir o feedback tradicional. Citando vários estudos de caso, incluindo dados de empresas multinacionais, escolas públicas, experiências com treinamento de liderança e novas áreas de pesquisa, ele mostra que o feedforward é uma habilidade de vida crucial para os negócios, educação, criação de filhos e muito mais.

Resumo

O feedback tradicional orientado ao passado é contraproducente e tem pouco poder para melhorar o desempenho.

O modelo de feedback tradicional está ultrapassado. Pode ter funcionado bem quando as empresas eram capazes de medir a produção de um funcionário, mas agora que cerca de 70% dos funcionários trabalham em funções orientadas aos serviços e conhecimento, a produção é impossível de medir. Nos negócios, o feedback tende a ser pouco frequente, subjetivo, arbitrário, demorado e focado no passado. De acordo com um estudo da Universidade de Columbia, os indivíduos absorvem apenas 30% do feedback que recebem e descartam ou ignoram o restante. Na educação, a ênfase nas notas promove uma atitude apática em relação à aprendizagem. Afinal, os alunos não podem melhorar as notas dos testes que já fizeram. No entanto, a abordagem tradicional de feedback é extremamente popular na educação e nos negócios.

“Dar feedback sobre coisas que as pessoas não podem mudar é como pedir a alguém que saia de um bloco de cimento que já endureceu.”

O feedback tradicional requer um enorme investimento de tempo. A consultoria Deloitte, multinacional com mais de 250 mil funcionários, calculou que gasta cerca de dois milhões e 16 horas por ano em gestão de desempenho. No entanto, as avaliações de cima para baixo não incentivam o desenvolvimento de carreira ou maior engajamento. Elas se concentram nas fraquezas ao invés de apresentar soluções e, assim, diminuem as possibilidades de crescimento. Sentindo-se julgados por uma narrativa definida sobre as suas capacidades, os funcionários resistem ao feedback, o que pode desencadear o “desamparo aprendido” – um estado psicológico em que as pessoas se sentem impotentes para alterar os seus resultados.

O “feedforward” se concentra nas perspectivas futuras em vez de erros passados.

O *coach* em liderança executiva e escritor Marshall Goldsmith desenvolveu o conceito de feedforward, que envolve pedir sugestões sobre como melhorar no futuro. A abordagem se baseia na premissa de que as pessoas têm um melhor desempenho quando concentram a sua energia em comportamentos futuros que podem mudar, e não em eventos passados inalteráveis.

“O passado estimula a reflexão. O futuro estimula a ação. O passado já está transcrito. O futuro ainda não está escrito. Jamais podemos mudar o passado. Mas sempre podemos transformar o futuro. No passado, demos feedback. No futuro, daremos feedforward.”

Sob a estrutura do feedforward, os gerentes realizam *check-ins* semanais simples com os funcionários para discutir atribuições em aberto e trabalhos recentes. Os *check-ins* priorizam mais o desenvolvimento do que a avaliação e permitem uma discussão franca entre gerentes e funcionários. Os gestores podem oferecer orientação aos colaboradores, que, por sua vez, podem abordar questões relacionadas aos seus pontos fortes, objetivos da equipe e aspirações de carreira. A abordagem feedforward engaja os funcionários em uma viagem de autodescoberta e oferece clareza profissional.

O feedforward consiste em seis componentes principais: Ele “regenera” e “expande”. Ele é “específico” e “autêntico”. Ele “impacta” e “aperfeiçoa”.

O modelo feedforward contém seis componentes que se aprimoram mutuamente. As organizações podem aplicá-los todos ou escolher aqueles que melhor atendem às suas necessidades. O feedforward:

1. **Regenera** – Ele revigora os talentos da empresa ajudando as pessoas a encontrar um propósito. Ele trata os recursos humanos como investimentos, não como despesas. O feedforward amplia as oportunidades de desenvolvimento de liderança e rotação de cargos para desenvolver as habilidades dos funcionários. A abordagem inspira os funcionários a se engajarem na aprendizagem ao longo da vida em busca de satisfação no trabalho, bem como na progressão na carreira.
2. **Expande** – Ele expande as possibilidades, permitindo que as pessoas produzam ideias. Por exemplo, a Pixar utiliza “amplificadores” nas suas reuniões de análise (frases como “sim, e”, “e se”, “vamos tentar”) em vez de “silenciadores” (“isso não vai funcionar”) para manter as ideias fluindo. Debates estruturados, nos quais os indivíduos têm que defender o seu trabalho, geram mais ideias do que sessões abertas de *brainstorming*.
3. **É específico** – Ele é direcionado e se concentra em apenas uma questão de cada vez. Isso ajuda a evitar a fadiga de decisão, uma condição normalmente desencadeada pela sobrecarga de informações. Nas sessões de feedforward, os conselhos devem ser simples, claros e bem definidos.
4. **É autêntico** – Para provocar uma melhoria genuína, o feedforward corretivo deve ser honesto e sincero, mesmo que negativo. Enquanto os novatos preferem a crítica positiva, os mais experientes apreciam a crítica negativa que os ajuda a melhorar. Certifique-se de que seu feedforward seja construtivo, mas evite oferecer elogios vazios apenas para compensar os comentários negativos. Em vez disso, apresente as observações e fatos objetivamente para estimular realizações futuras.
5. **Impacta** – Quem não transfere o conhecimento para a ação, não consegue progredir. Ao incentivar os funcionários a agir, comece com uma meta de longo prazo, mas subdivida-a em etapas menores. Incentive os funcionários a propor ideias para realizar melhor as tarefas.
6. **Refina** – O feedforward faz com que os colaboradores se sintam cocriadores do seu próprio processo de desenvolvimento. Os líderes formam equipes com estilos complementares, incentivando o “choque criativo” para produzir novos avanços.

O feedforward libera a criatividade e a autonomia.

A criatividade cresce nos ambientes onde as pessoas têm autonomia para escolher e experimentar. Restrições rígidas estrangulam a criatividade e a inovação, já que as pessoas raramente tentam eliminar limitações aparentemente intransponíveis. Ao invés de prescrever uma solução fixa para o receptor – uma tendência do feedback tradicional – o feedforward ergue um espelho para que os funcionários enxerguem a si mesmos, permitindo uma maior autopercepção. O feedforward incentiva as pessoas a cruzarem as fronteiras para descobrir novas formas de pensar.

“Conseguir que os outros deem o seu melhor acontece quando gerimos a partir de um ponto de conexão distante: perto o suficiente para demonstrar proximidade, mas longe demais para se intrometer.”

No feedback tradicional, a dinâmica do poder é distorcida em favor do emissor. O feedforward, por outro lado, enfatiza a igualdade, difundindo o poder e estimulando a curiosidade, a investigação e a liberdade de ação.

Uma maior conscientização – escutar atentamente a sua voz interior – aprimora o desempenho.

Geralmente o feedback se origina de uma fonte externa – um gerente, mentor ou professor. Mas o feedforward incentiva as pessoas a se concentrarem introspectivamente e realizar uma autoavaliação honesta para identificar as suas paixões, habilidades, esperanças e medos. Sintonize a sua voz interior, aprofundando o seu autoconhecimento. À medida que você se conscientiza das suas próprias forças, fraquezas e desejos, você consegue definir ativamente o seu próprio caminho. As mudanças comportamentais começam com uma mudança interna. Escutar atentamente as opiniões dos outros fomenta o seu aprendizado, mas apenas quando você está aberto para o feedforward.

“Outros podem ver o que sabemos, mas somente nós sabemos o que vemos – e vemos mais do que qualquer outra pessoa. Ninguém pode acessar as partes nebulosas da nossa consciência mais profunda. (...) Portanto, qualquer mudança de comportamento começa com uma mudança de mentalidade.”

Para se concentrar melhor na sua mentalidade interior – e aprimorar tanto a sua vida pessoal como profissional – desenvolva um diálogo interior construtivo e pratique a atenção plena (*mindfulness*) para gerir o seu comportamento, concentrar-se melhor e impulsionar os seus resultados. Treine a sua “imaginação motora”, visualizando uma atividade na sua mente para aprimorar o desempenho na vida real. Observe com precisão as suas emoções, pensamentos e *insights* sem julgamento e evitando a autocritica em excesso. Esteja atento à tentação da multitarefa, persevere e confie na sua capacidade de transformar a si mesmo e as circunstâncias ao seu redor.

Ao aplicar o feedforward, os líderes conseguem intensificar a comunicação e a cooperação da equipe.

Os consumidores de hoje exigem integridade corporativa e os profissionais buscam propósito no seu trabalho. Estes valores funcionam como catalisadores da conscientização no local de trabalho. Assim, as empresas estão se tornando mais orientadas aos valores, começando pela liderança. Líderes conscientes buscam tanto o propósito quanto o lucro, e se esforçam para servir e criar valor para todos os *stakeholders*. A mudança do feedback para o feedforward pode ajudar a desbloquear esses valores junto aos líderes corporativos.

“Líderes conscientes são movidos por significado e missão, não apenas poder e dinheiro. Eles lideram orientando, motivando, desenvolvendo e inspirando pessoas de uma forma que ultrapassa o comando e o controle.”

As micromensagens que impregnam as ações e conversas cotidianas no contexto do local de trabalho definem a sua cultura. Quando essas micromensagens são negativas e focadas nos erros do passado, a cultura pode se tornar tóxica. Mas quando elas olham para o futuro das possibilidades com esperança e positividade, eis que surge uma cultura de equipe favorável. Com foco no futuro, o feedforward se espalha pelas equipes, inspirando os funcionários com um senso de propósito, levando a uma maior conexão, contribuição e colaboração.

A autonomia transforma as pessoas de vítimas em criadores.

O feedforward foca nos pontos fortes e nas possibilidades futuras, concedendo aos receptores ferramentas importantes de autonomia. Em vez de se tornar vítima da opinião dos outros sobre as suas próprias deficiências, o feedforward ajuda você a encontrar uma fonte de poder nos seus empreendimentos pessoais. Você enfrenta desafios acreditando que os seus esforços vão fazer a diferença e que você tem controle sobre o resultado. Essa atitude produz resiliência e autodeterminação em vez de fatalismo.

“O feedback tradicional termina com acusações e frustração. Transforma as pessoas em vítimas. Mas o feedforward culmina em otimismo e oportunidade. Transforma as pessoas em criadores – aqueles que conseguem transformar desafios em oportunidades.”

Os três “S” da autonomia são “suporte, suor e significado”. Garantir suporte aos novos funcionários por meio do *coaching* e do mentoreamento é um investimento valioso que aumenta a confiança e independência. As conexões sociais de apoio dentro das equipes aumentam a produtividade. O suor, na forma do trabalho duro, supera o talento como determinante do sucesso. Mesmo aqueles com talento natural precisam aplicar esforço, praticar e lutar por seus objetivos. E o significado – a alegria intrínseca que o seu trabalho lhe traz – gera maior engajamento. A autogestão e o poder de escolha podem criar um senso de propriedade e autonomia mesmo sobre as tarefas mais tediosas e aparentemente sem sentido.

A autonomia e o esforço individual são estratégias eficazes para garantir o sucesso a longo prazo. Utilize o feedforward para priorizar o processo e o crescimento e mostre aos funcionários como eles podem continuar a melhorar e construir seu próprio sucesso concentrados no resultado final, mesmo que acabem falhando ao

longo do caminho. Desta forma, você libera potencial, amplifica o expertise e permite a autodescoberta em todas as áreas da vida.

Sobre o autor

Joe Hirsch é educador e palestrante. As suas pesquisas já foram publicadas no *The Wall Street Journal*, *Harvard Business Review*, *Inc.* e outros grandes meios de comunicação.



Você gostou deste resumo?

[Compre o livro ou o audiobook](#)

<http://getab.li/45979>