

DOUGLAS STONE E SHEILA HEEN

# Obrigado pelo feedback

*A ciência e a arte de receber bem o retorno  
de chefes, colegas, familiares e amigos*

**TRADUÇÃO**

Renata Guerra



Copyright © 2014 by Douglas Stone e Sheila Heen  
Venda proibida em Portugal.

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

TÍTULO ORIGINAL Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well (even When It Is Off Base, Unfair, Poorly Delivered, and, Frankly, You're Not in the Mood)

CAPA Mateus Valadares

PROJETO GRÁFICO Tamires Cordeiro

IMAGEM DE MIOLO Reproduzida com a permissão de Norman Rockwell Family Agency. Copyright © 1960 by Norman Rockwell Family Entities

PREPARAÇÃO Andressa Bezerra Corrêa

REVISÃO Angela das Neves e Luciane Gomide Varela

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Stone, Douglas

Obrigado pelo feedback : a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos / Douglas Stone e Sheila Heen ; tradução Renata Guerra. — 1ª ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2016.

Título original: Thanks for the Feedback : The Science and Art of Receiving Feedback Well.

ISBN 978-85-8285-026-8

1. Comunicação 2. Comunicação interpessoal  
3. Feedback (Psicologia) 4. Relações interpessoais  
I. Heen, Sheila. II. Título.

15-10891

CDD-153.6

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Feedback : Comunicação interpessoal : Psicologia aplicada 153.6

[2016]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

Fax: (11) 3707-3501

[www.portfolio-penguin.com.br](http://www.portfolio-penguin.com.br)

[atendimentoaoleitor@portfolio-penguin.com.br](mailto:atendimentoaoleitor@portfolio-penguin.com.br)

## SUMÁRIO

---

### INTRODUÇÃO

Da pressão ao impulso 9

### PRIMEIRA PARTE

#### O DESAFIO DO FEEDBACK

1. Três gatilhos

*O que bloqueia o feedback* 25

### SEGUNDA PARTE

#### GATILHOS DE VERDADE: A DIFICULDADE DE VER

2. Separe reconhecimento, orientação e avaliação 45

3. Entenda antes de mais nada

*Troque o “Isso está errado” por “Explique melhor”* 67

4. Enxergue seus pontos cegos

*Descubra como você é visto* 105

### TERCEIRA PARTE

#### GATILHOS DE RELACIONAMENTO: O DESAFIO DO NÓS

5. Não entre pelo desvio  
*Separe o que de quem* 137
6. Identifique o sistema de relacionamento  
*Dê três passos atrás* 163

### QUARTA PARTE

#### GATILHOS DE IDENTIDADE: O DESAFIO DO EU

7. Saiba como seu circuito e seu temperamento afetam sua história 193
8. Desfaça as distorções  
*Veja o feedback em “tamanho real”* 217
9. Cultive uma identidade de crescimento  
*Classifique como orientação* 241

### QUINTA PARTE

#### FEEDBACK NA CONVERSA

10. Até que ponto tenho de ser bom?  
*Ponha limites quando o bastante já é o bastante* 273
11. Navegue pela conversa 297
12. Dê a partida  
*Cinco modos de agir* 331
13. Trabalhe em conjunto  
*Feedback nas organizações* 373

*Agradecimentos* 399

*Notas sobre algumas organizações relevantes* 407

*Notas* 415

*Mapa de navegação* 427

---

PRIMEIRA PARTE

# O desafio do feedback

---

## CAPÍTULO 1

# Três gatilhos

O QUE BLOQUEIA O FEEDBACK

Vamos começar pela boa notícia: nem todo feedback é difícil. O professor de seu filho, surpreendentemente, elogia a sociabilidade dele. Seu cliente dá uma sugestão inteligente sobre como lidar com o pedido dele para agilizar o processo. Você quer cortar uma franja, mas seu cabeleireiro tem uma ideia melhor que é mesmo muito boa. Recebemos esse tipo de feedback toda hora. Pode ajudar ou não, e, seja como for, você não vai se preocupar muito com isso.

A maior parte das pessoas lida bem com feedback positivo, embora até mesmo um elogio possa às vezes causar desconforto. Talvez por não se ter certeza de que seja sincero ou pelo temor de que não fizemos por merecê-lo. Mas fechar um negócio, saber que também é admirado por alguém que você admira, ou receber aquela pitada perfeita de orientação que eleva a marca de seu nível técnico pode ser eletrizante. Fizemos a coisa, funcionou, alguém gosta de nós.

Agora a notícia ruim: o feedback que nos deixa confusos ou com raiva, atrapalhados ou arrasados. Você está atacando *meu* filho, *minha* carreira, *meu* caráter? Você vai me deixar de fora da equipe? É isso mesmo que você pensa de mim?

Esse tipo de feedback nos irrita: sentimos o coração pequeninho, um aperto no estômago, os pensamentos voando dispersos.

Normalmente entendemos esse surto de emoção como uma pedra no caminho — algo que desconcentra e deve ser afastado, um obstáculo a superar. Afinal, quando estamos tomados de uma reação inflamada nos sentimos abomináveis, o mundo fica escuro, e nossa capacidade de comunicação escapa ao nosso alcance. Não conseguimos pensar, não conseguimos aprender, só defender, atacar ou bater em retirada.

Mas deixar de lado nossas reações inflamadas ou fingir que elas não existem não resolve nada. Tentar ignorar uma reação dessas sem identificar sua causa é como combater um incêndio desligando o detector de fumaça.

Os gatilhos são obstáculos, sim, mas não são *apenas* isso. Também são informações — uma espécie de mapa — que podem nos ajudar a localizar a raiz do problema. Entender nossos gatilhos e descobrir como desativá-los é o segredo para administrar nossas reações e encarar conversas de feedback com inteligência.

Vamos dar uma olhada de perto nesse mapa.

## Três gatilhos de feedback

Como as pessoas que dão feedback são muitas, e nossas deficiências, aparentemente, não têm limite, pode-se imaginar que o feedback seja capaz de nos afetar de infinitas maneiras. Mas eis mais uma boa notícia.

Só existem três tipos de gatilho.

Nós os chamamos de “gatilhos de verdade”, “gatilhos de relacionamento” e “gatilhos de identidade”. Cada um deles é acionado por diferentes razões e provoca reações e respostas diferentes.

Os **gatilhos de verdade** são acionados pelo próprio conteúdo de um feedback sem cabimento, inútil ou simplesmente inverídico. Em resposta, nos sentimos indignados, ofendidos e irritados. Miriam percebe um gatilho de verdade quando o marido dela diz que ela esteve “de mau humor e distante” durante o bar mitsvá do sobrinho dele. “De mau humor? Você queria que eu subisse na mesa e sapateasse?” Esse tipo de feedback é absurdo. Puro equívoco.



Os **gatilhos de relacionamento** são desencadeados pela mesma pessoa que está nos presenteando com o feedback. Todo feedback é temperado pela relação que existe entre quem dá e quem recebe, e nossas reações podem se basear *naquilo em que acreditamos* sobre quem o dá (eles não têm credibilidade nessa área!) ou sobre *como nos sentimos tratados* por quem o dá (depois de tudo o que fiz por vocês, tenho de ouvir esse tipo de crítica mesquinha?). Nosso foco se afasta do feedback em si para se concentrar no atrevimento de quem o transmite (eles são mal-intencionados ou simplesmente estúpidos?).

Em comparação, os **gatilhos de identidade** 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 — nossa percepção de quem somos — fique abalada. Nós nos sentimos estupefatos, ameaçados, envergonhados ou desequilibrados. De repente, ficamos inseguros a respeito do que pensamos sobre nós mesmos e questionamos nossos ideais. Quando ficamos nesse estado, o passado pode parecer condenatório, e o futuro, sombrio. É o gatilho de identidade falando e, uma vez acionado, afasta a probabilidade de um exame detalhado de nossas forças e fraquezas. Só estamos tentando sobreviver.

Existe algo errado com as reações mencionadas acima? Se o feedback está com certeza fora de propósito, ou se o emissor é uma pessoa comprovadamente indigna de confiança, ou se nos sentimos ameaçados e desequilibrados, essas reações não são bastante razoáveis?

São.

Nossas reações inflamadas não representam obstáculo por serem irracionais. Nossos gatilhos são obstáculos porque impossibilitam um envolvimento positivo na conversa. Receber bem o feedback é um processo de classificação e filtragem — aprender como o outro vê as coisas, pôr à prova ideias que num primeiro momento pareceram inadequadas, experimentar. E de arquivamento ou descarte das partes dessa avaliação que pareçam inadequadas ou estranhas ao que você busca no momento.

E não é só o receptor que aprende. Durante uma conversa proveitosa, quem dá o feedback pode chegar a entender por que seus conselhos não estão ajudando ou por que sua avaliação é injusta, e então as duas partes podem enxergar seu relacionamento com mais clareza. Cada um percebe como está reagindo ao outro, mostrando um caminho mais produtivo do que ambos possam ter imaginado antes.

Mas é quase impossível fazer qualquer uma dessas coisas de dentro de nossos gatilhos. Assim, cometemos erros que nos fazem descartar um feedback potencialmente útil ou, o que é tão ruim quanto, levamos a sério um feedback que estaria melhor na lata do lixo.

## Por que ficamos exasperados e o que fazer a respeito

Vamos olhar mais de perto cada um dos três gatilhos e traçar um panorama do que podemos fazer para administrá-los com mais eficácia.

### *1. Gatilhos de verdade: o feedback é errado, injusto ou inútil*

Há muitas e boas razões para não aceitar um feedback, e a primeira da lista é sempre a mesma: ele está errado. O conselho é ruim, a avaliação é injusta, a percepção que a pessoa tem a nosso respeito está desatualizada ou incompleta. Rejeitamos, nos defendemos ou contra-atacamos — às vezes verbalmente, mas *sempre* em pensamento.

Mas compreender o feedback que recebemos a ponto de poder avaliá-lo com justiça acaba sendo muito mais difícil do que parece. Logo a seguir, cito três motivos que levam isso a acontecer e as possíveis atitudes a tomar.

### Separe reconhecimento, orientação e avaliação

A primeira e surpreendente dificuldade para o entendimento do que nos foi passado é que nem sempre sabemos se aquilo é mesmo um feedback e, se for, não temos certeza de que tipo ele é e de que forma

deveria nos ajudar. Sim, nós pedimos feedback; não, nós não pedimos nada disso que estão nos oferecendo.

O problema reside, até certo ponto, no entendimento do termo, que pode significar muitas coisas diferentes. Um tapinha no ombro é feedback, mas um esculacho também é. Indicadores úteis são feedback, mas ser mandado para escanteio também é. Não existe apenas feedback positivo e negativo, mas sim tipos diferentes por natureza, com objetivos completamente distintos.

A primeira coisa a fazer para avaliar um feedback é tentar entender com que tipo de informação estamos lidando. De modo geral, o feedback pode chegar de três maneiras: reconhecimento (“Obrigado!”), orientação (“Há uma maneira melhor de fazer isso”) e avaliação (“Pode ir parando por aí”). Muitas vezes o receptor quer ou ouve um tipo de feedback, mas o emissor na verdade quis dizer outra coisa. Vamos supor que finalmente você decide mostrar a seu amigo artista o autorretrato que pintou. Nessa etapa de seu desenvolvimento, tudo o que você precisa é de um pouco de incentivo, algo assim como “Legal, continue trabalhando nele!”. Mas, em vez disso, recebe uma lista de doze coisas que precisa corrigir.

Podemos inverter esse caso: você mostrou seu trabalho ao amigo artista esperando uma lista de doze coisas para corrigir, mas em vez disso ouve um “Legal, continue trabalhando nele!”. Como isso vai ajudá-lo a melhorar?

Saiba o que você quer e saiba o que está recebendo. A correspondência é importante.

## Entenda antes de mais nada

Parece óbvio, parece fácil: antes de decidir o que fazer com a informação que recebeu, assegure-se de tê-la entendido. Como nós, você provavelmente acha que já está agindo assim. Você ouve o feedback, e então o aceita ou rejeita. Mas, numa situação dessas, “entender” o que a outra pessoa quer dizer — o que ela está vendo, o que a preocupa, o que ela está sugerindo — não é tão simples. Na verdade, é bem difícil.