

 caju + cajuina

Guia de feedback para líderes



Introdução

O **feedback** é um tema que está na mira de cada vez mais empresas nos últimos tempos. Afinal de contas, é uma prática que, se bem executada, pode ajudar muito no aprendizado e desenvolvimento das pessoas dentro e fora das organizações. Muitos líderes, porém, têm participado de processos como esse sem saber muito bem o que fazer. Foi pensando nisso que resolvemos desenvolver este material aqui em Cajuína, espaço de conteúdo editorial que nasceu dentro da Caju para inspirar quem, assim como a gente, trabalha com gente.

Nosso objetivo com este guia é, portanto, inspirar e ajudar quem está à frente de times e precisa com frequência transmitir as mensagens certas para desenvolver seus liderados.



O material está dividido em três partes:

PARTE

1

Na primeira, mostramos em uma reportagem como empresas de diferentes tamanhos no Brasil usam o feedback para desenvolver seus colaboradores;

PARTE

2

Na segunda, o líder de desenvolvimento organizacional da Caju, Kevin Salvo, aponta o caminho com 10 passos para se fazer um bom feedback, lembrando que características como bilateralidade, vulnerabilidade e escuta ativa são fundamentais no processo.

PARTE

3

E por fim, já que feedback se aprende na prática, trouxemos 10 testemunhos de profissionais reconhecidos em seus mercados, contando como um feedback que receberam no passado ajudou no desenvolvimento da sua carreira. Entre os nomes, há líderes de grandes empresas de tecnologia e pessoas de destaque no universo do RH.



Esperamos que ao final da leitura, você tenha na mão todas as ferramentas para fazer feedbacks cada vez melhores. Além disso, se achar que vale a pena, fique à vontade para compartilhar esse material com seus colegas, líderes e liderados. Afinal de contas, gole de inspiração que é bom a gente divide com quem está por perto, não é mesmo?

Saúde e um abraço,

.....

Luiza Terpins

Editora-chefe de Cajuína
e líder de comunicação
e conteúdo da Caju

Expediente

Colaboraram com este material:

Bruno Capelas, Patricia Basilio, Kevin Salto

Arte: Verônica Nunes



ÍNDICE

- 1** Sinceridade em alta: feedback é termômetro para desempenho da equipe
- 7** 10 passos para fazer um bom feedback
- 15** Meu Feedback: aprendendo na prática
 - 17** **Paula Bellizia**
Presidente de Pagamentos Globais no Ebanx
 - 19** **Rui Brandão**
CEO e Co-fundador da Zenklub
 - 20** **Ricardo Bechara**
Co-fundador e CEO da Loopi Pay
 - 22** **Leandro Herrera**
CEO da Tera
 - 24** **Ana Paula Franzoti**
Diretora de Desenvolvimento e Cultura Organizacional na Unilever
 - 26** **Izabel Branco**
VP de Talentos, Marca e ESG do Banco ABC Brasil
 - 27** **Daniel Knopfholz**
VP de Pessoas e Tecnologia do Grupo Boticário
 - 29** **Robson Privado**
Co-fundador da MadeiraMadeira
 - 31** **Igor Senra**
Co-fundador da Cora
 - 33** **Beatriz Alvernaz**
Gerente Sênior de RH da Shein



PARTE

1



Sinceridade em alta: feedback é termômetro para desempenho da equipe

Avaliação de desempenho é crucial para alinhar objetivos e desenvolver os talentos; mal aplicada, porém, ferramenta pode causar danos à equipe

Verdade seja dita: você deve ter uma agenda cheia de reuniões, que tenta equilibrar enquanto dá conta de sua intensa rotina de tarefas. E no meio disso tudo, ainda tem de lidar com as reuniões de feedback, aquelas conversas periódicas com o time para avaliação de desempenho.



No meio da correria, pode parecer mais uma cobrança entre muitas atribuições – e não é difícil pensar que esses papos são só mais uma reunião que deveria ser um e-mail. Ledo engano: o feedback é uma ferramenta importantíssima, capaz de ajudar na performance e no nível de bem-estar dos colaboradores.

O feedback é uma ferramenta importante de gerenciamento de equipes na qual os gestores avaliam periodicamente os seus liderados (e vice-versa!) para melhorar o desempenho do time e, desta forma, atingir as metas do negócio.

As avaliações podem ocorrer por meio de reuniões individuais, encontros regulares, questionários virtuais ou conversas informais — geralmente acompanhadas de um cafezinho.



Os 1.800 funcionários do Google no Brasil, por exemplo, participam de dois programas de feedback ao ano: um ciclo de avaliação de desempenho semestral e uma pesquisa organizacional anual. Além disso, gestores e analistas têm autonomia para sempre tecer avaliações em apresentações e em reuniões de negócio da empresa. Mas para que o feedback seja construtivo, a empresa oferece treinamento à liderança.

Entre as lições, uma se destaca: a avaliação de desempenho é melhor absorvida pelo profissional quando for próxima ao evento que justificou o feedback, como um projeto bem executado ou um erro em um relatório.

“Cada vez mais as pessoas são questionadoras e querem entender melhor o que está sendo compartilhado. Isso é excelente, pois permite que estejamos questionando o nosso status quo e revisitando abordagens em um ambiente extremamente rápido”, diz Carolina Priscilla, gerente de RH do Google para o Brasil.

Feedback não é caixinha de surpresas

Danilca Galdini, diretora de insights e sócia da Cia de Talentos, empresa de recrutamento e seleção, concorda com a visão de Carolina, especialmente em uma época em que as pessoas estão cada vez mais ansiosas e sobrecarregadas. Segundo Galdini, esse sentimento é muito comum entre os mais jovens, mas também está presente entre a média gestão e alta liderança. “Se for mal conduzido, o feedback pode expor as pessoas e deixá-las ainda mais ansiosas, com medo de receber outras avaliações. O mesmo acontece com a equipe, gerando um medo generalizado. Esse processo não pode ser temido”, afirma.



De acordo com Rodrigo Accarini, líder na América Latina de sucesso do cliente da Korn Ferry, consultoria de gestão norte-americana, o feedback não deveria gerar ansiedade na equipe. “O feedback não pode ser uma surpresa. Ele serve para mostrar o que teve de pontos de desenvolvimento e pontos positivos. Se o funcionário cometer um erro, por exemplo, é importante propor soluções para ajudar em seu desenvolvimento e mostrar o impacto que isso causa na empresa”, explica.

Tão importante quanto a transparência da companhia é a participação da equipe, destacou Accarini. Isso significa que antes de receber um feedback, é preciso ter abertura a elogios e críticas, além de realmente ter disposição de mudar. Caso contrário, a avaliação perderá seu principal propósito: desenvolver a equipe. “Muitas pessoas, ao receberem elogios, dizem que só fizeram o trabalho delas. Isso é uma forma de jogar para baixo um reconhecimento. Outras, quando recebem uma crítica, acham que é de propósito e entram na vitimização”, comparou.

Todos por todos

Outro modelo de avaliação bastante comum é o **360°**. Nesse caso, não é apenas o gestor do colaborador que tem direito a falar, mas sim todas as pessoas que se relacionam com o colaborador no dia a dia, como superiores, subordinados, prestadores de serviços, clientes e o próprio avaliado. “Há pessoas que trabalham bem para o gestor, mas que não vão bem na avaliação do time. Nesse caso, o profissional talvez tenha que se desenvolver para [colaborar com] os pares. A forma como alguém é percebido na empresa também é muito importante”, reforça Accarini.



Em alguns casos, fazer um bom feedback com escala é algo que pode dar bastante trabalho para o RH. Não à toa, plataformas de gestão de desempenho estão sendo criadas para oferecer um processo de avaliação de desempenho virtual mais organizado. A brasileira Feedz, adquirida em 2022 pela Totvs, é uma delas. Com mais de 5 mil clientes e 160 funcionários, a Feedz oferece a seus clientes um serviço de gestão do colaborador, incluindo a análise de desempenho. “Vemos o desejo de que o feedback se espalhe e a cultura de melhoria se instale, mas a gente entende que essa mudança é difícil de ser implementada”, diz Camila Bonetti Nunes, líder de pessoas e cultura da plataforma.

Segundo Nunes, além de organizar o processo de avaliação dos funcionários, a Feedz permite que o setor de recursos humanos acompanhe e compare os indicadores da equipe. A própria empresa testa sua solução dentro de casa – e considera “motivo de orgulho” as 150 avaliações trocadas toda semana pela equipe. “Com indicadores, é possível gerar metas, criar campanhas internas e resultados pontuais. A gente analisa se os times estão engajados ou se há algum problema internamente”, exemplifica a executiva.

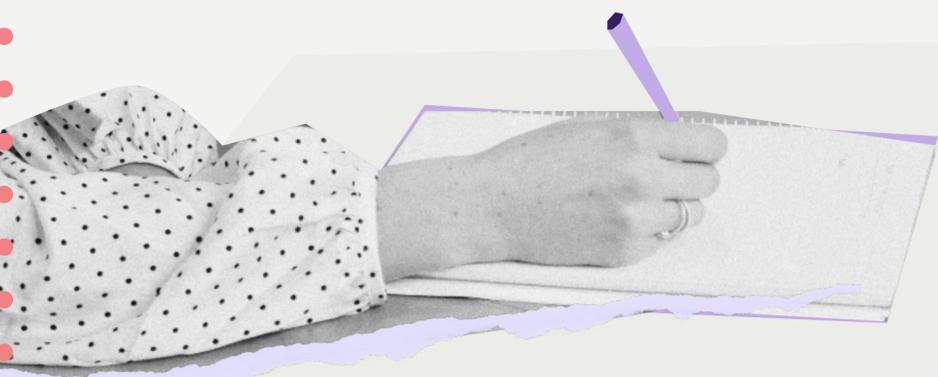


Recompensando a sinceridade

A cultura de feedback também é forte na IBM. A empresa segue o conceito de avaliação sincera, defendida por Kim Scott, ex-executiva do Google e da Apple, para criar um ambiente onde a equipe possa falar com mais liberdade e honestidade. Não à toa, as avaliações de desempenho na gigante de tecnologia devem ocorrer pelo menos uma vez por trimestre. Além disso, a equipe participa todo ano de dois ciclos formais de discussão de performance e a liderança responde a pesquisas virtuais de clima e de feedback 360°.

Como estímulo à sinceridade e ao bom desempenho da equipe, a IBM bonifica financeiramente, por meio de pontos que podem ser trocados por produtos ou experiências, bem como com cartões temáticos. A liderança também recebe uma verba anual para reconhecimento do time e celebração de resultados importantes.

“Dar e receber feedback é um dos hábitos mais importantes que podemos adotar para promover uma cultura de confiança e crescimento, seja para as equipes ou para o negócio”, afirmou Bernardo Marinho, líder de recursos humanos da IBM Brasil.



PARTE

2



1

0

passos

para fazer um bom feedback

por Kevin Salvo,
líder de desenvolvimento
organizacional da Caju

O desenvolvimento de uma carreira é um processo que passa por muitas etapas, mas algo é inegável: sempre há espaço para aprender e crescer mais. Uma das ferramentas mais importantes para que isso possa acontecer é o feedback, um processo contínuo e que se retroalimenta ao longo do tempo. Afinal de contas, para entendermos com clareza se estamos acertando ou precisamos melhorar em algum contexto, é preciso ter respostas.

De preferência, respostas rápidas e claras às nossas ações.





Um bom exemplo é o de uma pessoa que está tocando piano: ela precisa do feedback sonoro imediato ao pressionar uma tecla para saber se está dentro do tom ou da melodia da música. Sem aquele feedback sonoro, é muito difícil para o músico conseguir conduzir ou compor qualquer canção. Além disso, há músicos que conseguem, a partir de um erro, corrigir sua interpretação em poucas notas subsequentes, fazendo a melodia voltar ao seu trajeto original. Eles só conseguem fazer isso, porém, porque têm o feedback sonoro – isto é, conseguem ouvir o que estão tocando.

Dentro do ambiente corporativo, o poder do feedback, se feito de maneira regular e acurada, é notável. Há diversas pesquisas que demonstram o papel dessa prática na construção de relações de trabalho mais sólidas, mais produtivas e com resultados positivos em termos de carreira e performances individuais.

Vale sempre lembrar que é necessário entender o feedback como um **processo de duas vias**. Não é só quem fala que é relevante no processo, mas também quem escuta.

Os dois atores têm um papel crucial para o sucesso da prática. Afinal de contas, esse é um processo de comunicação, que demanda que emissor e receptor devam estar em sintonia.



Nos parágrafos abaixo, enumerei alguns fatores que considero fundamentais dentro de um processo de feedback. A harmonia entre eles é o segredo de sucesso para uma prática coerente, honesta e, sobretudo, eficaz:

1

Regularidade para construção de confiança e cultura:

Feedback não deve ser um evento único, mas sim uma prática frequente. Com regularidade, as pessoas não só se sentem mais envolvidas em seu desenvolvimento pessoal ou profissional, como também há espaço para correções ágeis de rota quando necessário. Isso ajuda a construção de confiança entre as pessoas. Além disso, a normalização da prática de feedback por meio da constância também ajuda a formar a cultura de uma empresa, especialmente em uma visão mais macro.

2

Vulnerabilidade como potência:

Para que o feedback ajude a criar confiança entre as pessoas, é preciso que os dois lados da conversa se coloquem vulneráveis. Quem recebe o feedback precisa ter coragem de aceitar seus pontos fracos. Já quem fala precisa ter a coragem de expressar pensamentos e sentimentos genuínos para dar um feedback honesto e transparente. É algo que pode parecer desconfortável no começo. No entanto, a vulnerabilidade aqui deve ser encarada como potência, a fim de que haja um crescimento individual de ambas as partes, bem como uma abertura cada vez maior para a troca.



3 Processo bilateral: **Um bom feedback deve ser um diálogo – e não um monólogo, muito menos uma palestra.**

Ou seja, a pessoa que dá o feedback deve criar um espaço no qual aquela que recebe possa responder, refletir, fazer perguntas e expressar suas perspectivas. Além disso, se possível e cabível, quem recebe o feedback também deve ter o poder de dar um feedback também. Esse intercâmbio de pontos de vista pode levar a insights úteis e fortalecer o entendimento mútuo.

4 **Compreensão das relações de poder:**

Dentro de qualquer organização, a hierarquia de poder é um obstáculo a esse cenário bilateral e vulnerável que o feedback pede. Por isso, é crucial que as duas partes tentem minimizar essas barreiras na hora da conversa – afinal de contas, embora intangíveis, elas são reais e podem afetar a comunicação entre as partes. É importante que a liderança assegure que todas as pessoas, independente de seu nível hierárquico, se sintam confortáveis e encorajadas em expressar suas opiniões e sentimentos. O objetivo é criar uma atmosfera de abertura e respeito mútuo, na qual a honestidade e o desenvolvimento sejam a regra.



5

Elogios também são feedbacks:

Nunca se esqueça que feedback não é apenas sobre críticas construtivas. Elogios também são feedbacks – e muito valiosos, por sinal. As pessoas se sentem apreciadas quando seu trabalho é reconhecido. Portanto, faça questão de expressar sua gratidão e admiração genuína quando alguém fizer um trabalho notável. Isso incentiva e motiva a repetição de comportamentos e atitudes positivas.

6

Escolha do momento adequado:

Não existe “momento perfeito” para um feedback. No entanto, há horas mais adequadas para conversas elaboradas e outras mais propícias para falas pontuais e simples. Um feedback mais detalhado, que retome histórico e traga insights rebuscados, pode ser mais adequado em uma avaliação de desempenho ou numa reunião 1:1 regular. Já um feedback mais conciso, “na bola”, pode ser dado logo após um evento ou situação específica. Não é preciso ter pressa para dar um feedback, mas é aconselhável que não se passe batido por esse momento.

Além disso, vale aqui dois lembretes:

Não dê feedback em público – a menos que ele seja positivo e você tenha certeza que a outra pessoa se sentirá confortável com o elogio. Na maioria dos casos, procure dar feedbacks em particular para evitar situações abusivas.

Não dê feedback quando estiver emocionalmente abalado, irritado ou frustrado. São emoções que podem prejudicar alguns dos passos anteriores.





Todo feedback tem um propósito:

É importante lembrar que o feedback deve ser sempre (sempre!) direcionado para aprendizado e desenvolvimento das pessoas envolvidas na conversa, e jamais usado como forma de punição. Isso significa que o feedback deve focar no crescimento dos indivíduos, sem ser uma “lavagem de roupa suja”, independentemente do comportamento ou situação que causou aquela conversa. É importante também evitar linguagem e posturas que possam ser vistas como ataques pessoais.



Estrutura básica:

Um bom feedback deve ter uma estrutura clara, específica e focada na performance ou comportamento do indivíduo e não no indivíduo (persona) em si. Assim, é muito melhor focar em comportamentos observados e dados de performance do que “supor intenções e motivações” por trás de um comportamento.

Uma boa prática é seguir a estrutura SBI, uma abreviatura para “situação, comportamento e impacto” (situation, behavior e impact, em inglês).

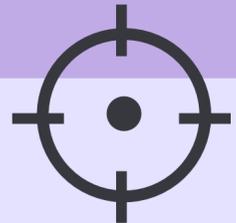
Nessa estrutura, quem dá o feedback descreve um diagnóstico de contexto e situação, especifica o comportamento e explica o impacto que aquilo pode trazer em termos de resultado ou cultura dentro do time ou da empresa.



9

O papel crucial da escuta:

Uma escuta genuína e ativa é crucial ao dar e receber feedbacks. Isso significa prestar total atenção ao que está sendo dito, sem interrupções e/ou julgamentos, e refletir sobre o que foi dito antes de responder. Nessa dinâmica, a empatia também é fundamental: é importante se colocar no lugar do outro, a fim de entender melhor a sua perspectiva e o seu momento. Além disso, lembre-se que as pessoas passam por situações dentro e fora do trabalho que afetam os seus comportamentos de tempos em tempos, e isso nunca deve ser desconsiderado em quaisquer contextos.



10

Foco no que se pode controlar:

Um bom feedback deve ser dado sobre comportamentos ou atitudes que estão dentro do universo de controle ou manejo da pessoa. Focar em aspectos que estão fora de controle do indivíduo causará frustração e angústia, além de não levar a mudanças efetivas. Eventualmente, isso pode até causar mais reações negativas.



Como se pode perceber, a prática efetiva de feedback é um ato que requer equilíbrio, sensibilidade e autenticidade.

Mais importante que isso, porém, é que o feedback seja uma prática constante. Com o passar do tempo, é esperado que esse processo se torne mais natural, proveitoso e interessante, a partir da construção da confiança entre as pessoas. Se isso acontecer, você terá nas mãos uma ferramenta poderosa para o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos e da organização, bem como um pilar fundamental de uma cultura saudável.



PARTE

3



Meu Feedback: aprendendo na prática

Dar e receber um bom feedback é que nem andar de bicicleta ou fazer conta de cabeça: a teoria é importante, mas o que conta mesmo é o aprendizado na prática. Por isso, depois de entender a importância do feedback dentro do mundo corporativo atual e pegar dicas sobre como fazer esse processo em alto nível, é hora de entender, em ambientes reais, como uma boa conversa pode mudar a carreira de alguém.

É esse também o objetivo da seção **Meu Feedback**, publicada por Cajuína regularmente. Nela, executivos de RH e líderes dividem conselhos e comentários que receberam ao longo de suas jornadas profissionais e, de alguma forma, impactaram suas trajetórias positivamente.



Decidimos reunir esses testemunhos aqui como forma de inspirar você a entender o poder positivo de um feedback. Algumas das histórias que estão aqui já foram publicadas por Cajuína. Outras são inéditas, a partir de conversas originalmente pensadas para falar de outro assunto.

Ah, e fica a dica:

se você gostou do que alguém disse, tem link pra uma entrevista ou reportagem com essa pessoa lá na Cajuína – afinal de contas, um gole de inspiração a mais nunca faz mal.





Paula Bellizia,
presidente de pagamentos
globais no **Ebanx**

“O feedback que mais me marcou foi um bastante prático, não foi muito filosófico. Na época, eu estava assumindo a posição de diretora de marketing da Microsoft Brasil. Eu era uma líder jovem, já estava numa posição de liderança, mas estava ali sendo testada para próximos níveis de liderança. Quem me deu esse feedback foi um VP global, um líder acima do meu gestor direto. Um dia, numa reunião, ele me disse o seguinte: ‘Paula, você tem que prestar atenção na mensagem que seu corpo manda para as pessoas. Existe uma coisa que você fala e existe outra coisa, que é o que o seu corpo fala’.

- E ele pontuou com exemplos: em determinada situação, se o tema que estava sendo discutido me deixava preocupada, eu sentava na ponta da cadeira – e ele mesmo sentou na ponta da cadeira para me explicar.



Foi um feedback muito importante para mim, ainda mais por aquele exemplo. Feedback com exemplos é verdadeiramente uma benção. Ali, eu aprendi que, em muitas vezes, eu não estava ouvindo genuinamente o outro lado. Ouvir genuinamente é ouvir com a intenção não só de responder, mas sim de compreender. Quando você ouve com a intenção de responder, você perde metade da mensagem, perde a intenção do que está sendo dito. Esse feedback mudou minha forma de pensar, me fez entrar nas reuniões para ouvir e compreender, olhar mesmo para as pessoas que estão ali comigo. É uma coisa que você só evolui se praticar. Além disso, foi algo que me fez perceber que a linguagem do corpo mostra muita coisa – e muitas vezes, manda uma mensagem muito rápida.

— **Às vezes, a gente só tem 30 segundos para mandar uma mensagem.**

Depois desse feedback, comecei a observar melhor e entender se as pessoas estavam ali realmente querendo ter a conversa. No online, isso é mais difícil. No mundo físico, é possível observar a pessoa com quem você vai falar, você vê a pessoa entrando, consegue entender se ela está de bom humor ou não, a conversa de aquecimento antes de entrar no tópico da reunião. Assim, um aprendizado que eu tive nas reuniões online foi de justamente passar uma rodada de perguntas com as pessoas para saber como elas estavam – e isso não só dá o tom para outros líderes, mas também mostra interesse genuíno nas pessoas. Não importa se é uma reunião online ou física, se é 2D ou 3D, somos todos pessoas e precisamos nos cuidar e nos conectar com os outros.”





Rui Brandão, CEO e Co-fundador da Zenklub

“Feedback é um tema que tem ganhado um protagonismo muito grande na minha vida. Recentemente, uma liderança da nossa empresa me trouxe uma questão curiosa. Ela disse que eu deveria ser mais franco quando as coisas não estão do jeito que gosto. Às vezes, eu sou duro na forma como reajo a algo, mas depois acabo sendo brando, não tenho a capacidade de me manter na minha dureza. Preciso desenvolver mais o aspecto de ser um líder pelo respeito, não pelo temor. Não gosto de machucar os outros e, por isso, às vezes não sou tão sincero quanto deveria. É engraçado: é uma coisa mais forte no Brasil que em Portugal. O Zé [José Simões], meu sócio, é uma pessoa mais direta. Ele não tem maldade no coração, mas às vezes acaba sendo passado por grosso, quando é uma questão de **assertividade**. Talvez por estar no Brasil há tanto tempo, uso esse comportamento como mecanismo de defesa ou integração. Tenho que aprender a ser mais duro.”





Ricardo Bechara,

Co-fundador e CEO da **Loopi Pay**

“Comecei minha carreira na Unilever ainda muito novo. Lá, tive um gestor muito bom, que disse algo muito importante:

— ‘A coisa mais importante no mercado corporativo é como as boas pessoas vão se lembrar de você como profissional’.

Era uma filosofia dele, em uma época que as pessoas mudavam muito de emprego e empresas. Isso me marcou para pensar sempre em não tomar decisões a curto prazo, especialmente no ponto de vista de pessoas. Sempre busquei estar perto de pessoas que eu admirasse, que estavam crescendo e contribuindo com os outros.



Esse feedback me fez trabalhar pensando que o que eu fazia não se resumia só a uma empresa, mas entendendo que as pessoas que estavam comigo iam evoluir no mercado. Se eu fosse uma referência para elas, seja por um tema, competência ou até personalidade, senti que isso ia contar muito para o meu desenvolvimento em outros lugares. Não era algo comum: eu via muitos dos meus pares tendo uma visão de curto prazo, sentindo que estariam na empresa um dia, no dia seguinte não e meio que tudo bem quanto a isso, sabe?

É algo que eu sinto que me trouxe bons frutos ao longo da minha carreira: teve gente com quem eu trabalhei em Moçambique e, quase uma década depois, voltou a trabalhar comigo na Rappi. Meus sócios na Loopi hoje são pessoas que eu conheci em 2011, mas só fomos montar um negócio dez anos depois. Até mesmo a rodada de investimentos que a Loopi levantou no ano passado tem a ver com isso: nós sempre nos disponibilizamos a auxiliar em qualquer tema, ajudando empresas e pessoas, criando relacionamentos. Pensar dessa forma me ajudou a ter uma rede de suporte com gente que teve o interesse genuíno de contribuir com as pessoas.

É claro que não é fácil fazer isso, senão você trabalha só para os outros e não foca em você. Todo mundo lida com escassez – e no limite, escassez é uma questão de tempo ou de dinheiro. Com o tempo não tem que fazer: é preciso priorizar, é um exercício constante. E priorizar tempo também está ligado a dizer não, a fazer uma gestão de como as pessoas vão extrair o seu tempo, senão você sufoca sua agenda. Toda semana é uma luta e sua agenda pode estar à mercê de ser mais ou menos inundado pelas demandas, mas ao longo do tempo, é possível gerenciar bem e estar aberto, não só para fazer um bom trabalho, mas para estar aberto a colaborar com os outros, respondendo da melhor forma.”





Leandro Herrera, CEO da Tera

“Recebi recentemente um feedback de um dos meus sócios na Tera que me chamou muito a atenção. Eu sou um cara muito prático, muito objetivo nas minhas conversas. Certa vez, ele me trouxe um problema e eu disse que não conseguia ajudar porque o problema estava desestruturado, que era melhor ele voltar outro dia com aquela questão melhor organizada. Ele me disse que isso o deixou muito inseguro. Era um projeto importante para a Tera, relacionado à questão de empregabilidade e conexão de talentos com o mercado, que a gente não conseguia avançar rápido. Meu sócio viu que o assunto não estava avançando, mas não conseguia entender por que – e talvez por isso eu nem sabia como ajudar, mas eu poderia ter ajudado a investigar.

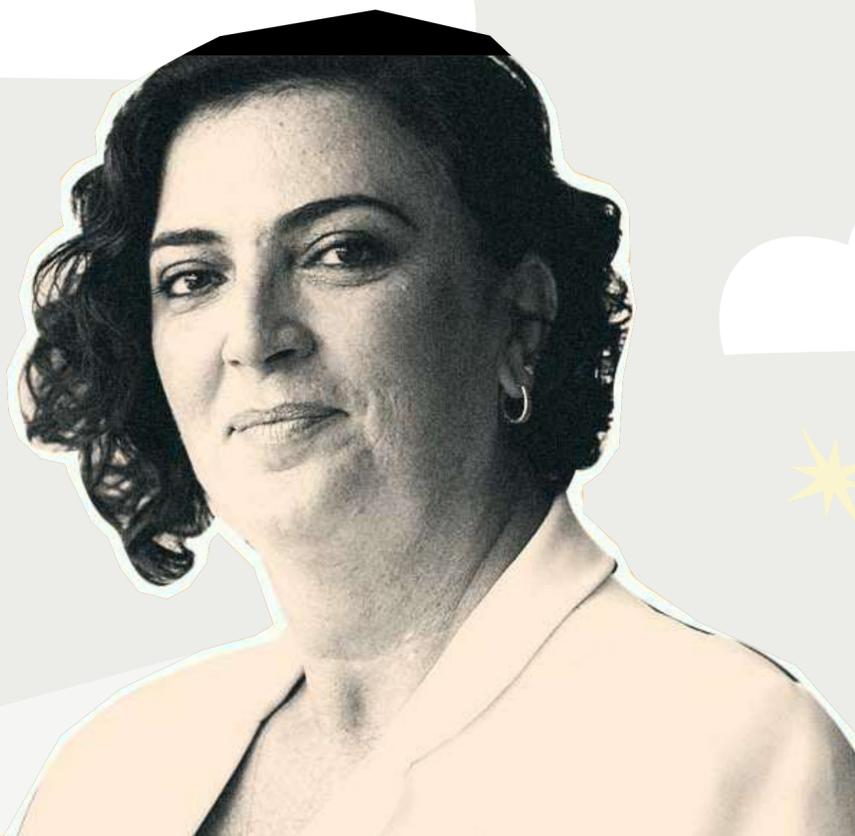


Nessa cultura que a gente vive dentro das startups, existe uma dinâmica de trabalho diferente. Levantar problemas e errar é parte do processo e da cultura, mas no dia a dia a gente esquece que às vezes é difícil isolar e qualificar um determinado problema.

— Se alguém traz um problema de forma desestruturada, não dá para negar o apoio. Ali, eu entendi que podia ajudar a construir uma solução ou refutar o problema.

É algo difícil de equilibrar, especialmente sendo fundador. Empreender é uma tarefa complexa, não tem escola para ensinar. No entanto, conforme o tempo passa, ela vai ficando mais complexa, porque a empresa cresce, é como se o ar fosse ficando rarefeito. O empreendedor tem que escolher bem como usar o oxigênio que tem. No entanto, isso pode levar a um tipo de pragmatismo que é chocante para as outras pessoas, que pode diminuir a capacidade daquele empreendedor de ser um líder e contribuir para o desenvolvimento das outras pessoas, faz parte da evolução. É preciso conseguir viver nesse ar rarefeito, mas sem perder espaço do diálogo para ajudar os outros a se desenvolverem.”





Ana Paula Franzoti,
Diretora de Desenvolvimento e Cultura Organizacional na **Unilever**

“Eu nasci no ABC Paulista e tinha trabalhado na Ford em São Paulo. De lá, saí para outra empresa, mas meu primeiro chefe me convidou para voltar para a empresa na fábrica de Camaçari (BA). Eu nunca tinha nem ido para o Nordeste, mas decidi aceitar a vaga. Ali, aprendi diversidade na prática, levando muita bordoadada – meu time tinha 80% de pessoas pretas. Eu era aquela workaholic paulista super metida, cheguei super me achando – e certo dia, percebi que estava bem longe do que achava que era.

Em um final de ano específico, quando tinha acabado de ser promovida de coordenadora a gerente, o time de RH ia fazer uma festa. Nessa festa, o time decidiu fazer uma eleição, escolhendo quem era o mais simpático, o mais prestativo, a pessoa que mais contribuía para o desenvolvimento dos outros... e eu fui eleita como a



pessoa mais brava. É engraçado, mas aquilo me marcou muito, fiquei deprimida por alguns dias. Eu tinha uma percepção de que era supercolaborativa, super aberta, mas percebi que minha autoimagem estava dissociada da percepção das pessoas, que eu precisava ajustar mais o que eu queria ser com elas.

Isso me levou para um exercício de autoconhecimento bem importante, me fazendo respeitar mais a opinião dos outros, aprender com os outros. Foi um feedback que também mudou a forma como eu lidava com o trabalho: eu tinha muito a cultura, a forma de falar e a arrogância do paulista que chega no Nordeste e se acha.

— São atributos que talvez em São Paulo não fossem arrogantes, mas no Nordeste eram.

Eu percebi que eu não ouvia as pessoas, eu era muito defensiva, sempre tinha a resposta pronta, eu dava ordens e não me preocupava com o entorno. Foi algo que nasceu de uma brincadeira, mas Freud diz que toda brincadeira tem um fundo de verdade. Ali, vi as pessoas extravasarem o que eu causava nelas. Eu podia ter achado uma baboseira, mas felizmente aquilo me tocou, e me tocou muito profundamente.”





Izabel Branco,

VP de Talentos, Marca e ESG
do **Banco ABC Brasil**

“Há alguns anos, eu estava participando de um grande projeto de integração de duas empresas, mas não tinha sido designada como líder do projeto. Decidi então focar somente na minha entrega. Em uma apresentação, meu gestor notou que existiam coisas que claramente eu poderia ter mudado, dado minha experiência, mas não o fiz, pois não era “minha parte”. E aí ele me deu um feedback claro sobre a importância de olhar o todo, contribuindo independentemente do meu papel. Foi especialmente duro para mim, que sempre tive uma postura contributiva e de olhar o geral, mas precisei admitir que ali não foi o caso. Depois disso, em cada projeto que participo, independente de ter ‘a caneta na mão’, me questiono se estou olhando o todo e fazendo todas as colocações que eu julgo ser necessárias para melhorar, independentemente de ser meu pedaço ou minha liderança”.





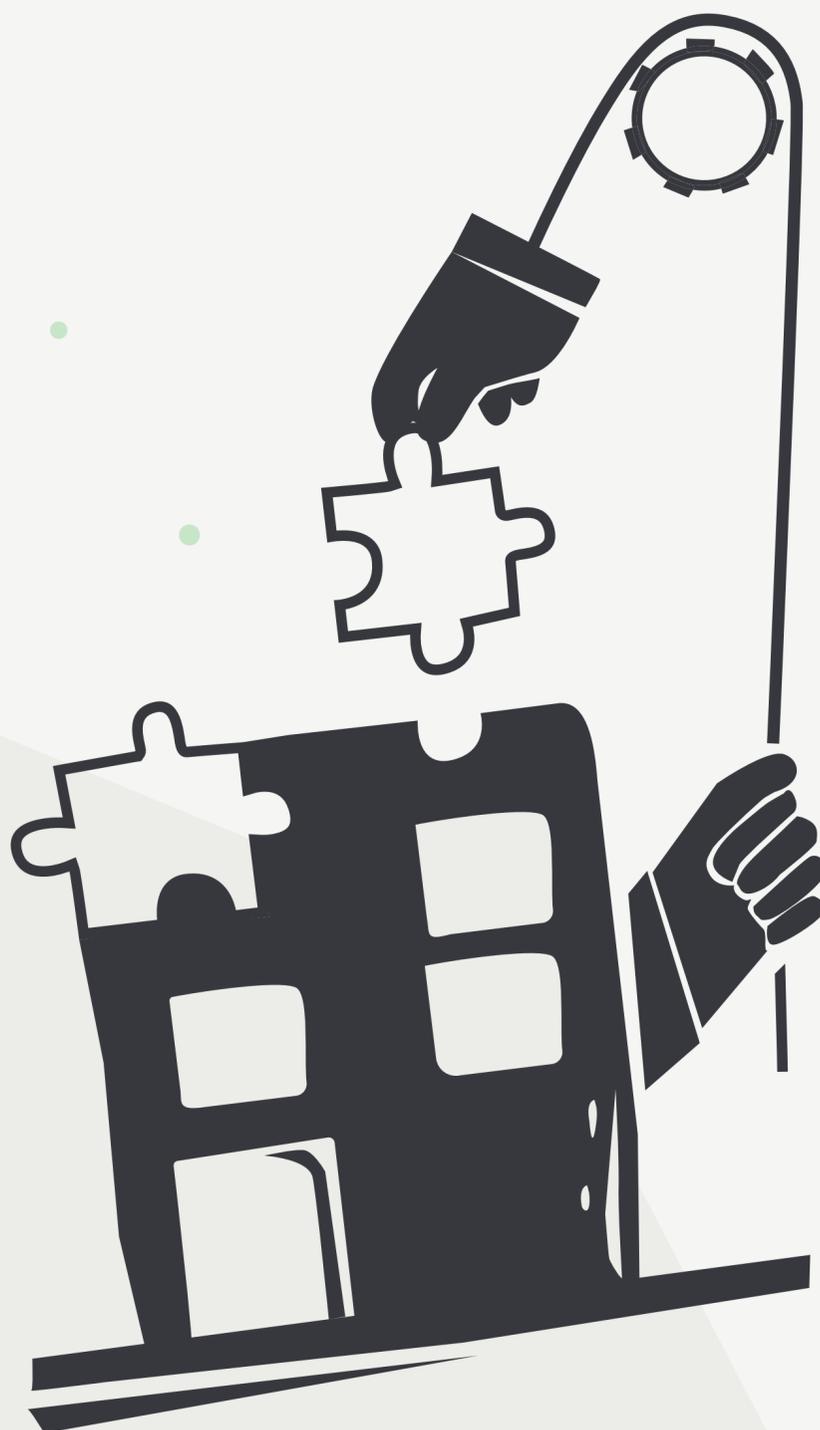
Daniel Knopfholz,

**VP de Pessoas e Tecnologia
do Grupo Boticário**

“Um feedback que eu recebi, de vários líderes foi o de não deixar nada afetar minha curiosidade. Foi algo que ajudou muito a ter a carreira transversal que eu tive, começando em Comunicação, passando por Negócios e hoje chegando à Gestão de Pessoas. Ser curioso sempre trouxe muito benefício para mim, mas principalmente porque vários dos meus gestores souberam dar espaço para que eu provocasse e questionasse, ao mesmo tempo em que colocaram meus pés no chão. O que eu falo da pessoa poder ser o seu melhor foi algo que eu vivi na prática.



— Não ir contra a natureza que você tem é o que te permite extrair seu melhor. Se não eu estaria até hoje tentando fazer textos que não são da melhor qualidade.”





Robson Privado,

Co-fundador da **MadeiraMadeira**

“Lembro bastante de um feedback que recebi do meu primeiro chefe. É engraçado, porque eu fui empreendedor durante cinco anos e só depois, quando me formei na faculdade, é que fui para o mundo corporativo. Entrei como trainee na LeroyMerlin e fui efetivado como gerente. Estava há uns quatro meses na função, quando meu chefe me chamou para uma conversa e disse o seguinte: ‘Robson, suas ideias são ótimas, você é muito estruturado, mas é importante saber quando e como você deve levar essas ideias para as pessoas, senão você acaba se atropelando’. Aquilo me marcou muito: eu sou muito enérgico e ansioso, mas aquilo me fez refletir, porque ele falou comigo sob a perspectiva do receptor.



Entendi ali que, por mais que eu pudesse ter a melhor ideia do mundo, o quando e o como falar são aspectos muito importantes.

As pessoas têm que entender para que você consiga a atenção delas; elas tem que achar aquilo importante para comprar a ideia. Senão, vai ser só algo que vai ser feito porque o chefe está mandando, e isso não funciona – especialmente em ambientes menos hierárquicos. Ali, eu entendi que eu não podia ser um ‘tratorzão’, que eu precisava escutar mais do que eu falava. Eu sempre falava sobre tudo, sempre queria dar opinião, e embora pudesse estar certo, eu não dava espaço para as outras pessoas.

Foi uma das principais coisas que eu aprendi na LeroyMerlin, foi uma escola para mim. Sei que eu sou um empreendedor muito melhor hoje porque tive uma experiência corporativa. Eu sempre tive a visão de dono, mas quando fui para a Leroy, pude entender como era a vida de um executivo, celetista, em uma empresa que ele não é sócio. Aqui na MadeiraMadeira, o Daniel e o Marcelo empreenderam desde cedo, nunca tiveram experiência corporativa, e essa experiência me ajudou a conectar e entender os executivos que nós contratamos ao longo da jornada da MadeiraMadeira. São duas cabeças bem diferentes, em questão de evolução de carreira e tomada de decisões, e foi muito importante saber como lidar com isso quando começamos a ter outros C-Levels na empresa. Mas tudo isso veio lá da LeroyMerlin.”





Igor Senra,

CEO e Co-fundador da Cora

“Entrei na faculdade com 17 anos, no curso de Administração, mas já trabalhava há um ano. Enquanto meus colegas pensavam em fazer estágio, eu já tinha empresa, trabalhava de verdade. Por outro lado, ao sair da escola e entrar na faculdade, eu me deslumbrei com aquela liberdade – de poder entrar e sair na hora que quiser ou nem voltar para a aula se preferir. No final do primeiro semestre, na última aula, lembro que uma professora me chamou de canto e pediu para eu ficar alguns minutos a mais na sala. O nome dela era Ana Maria Collares, era ‘bem velha-guarda’, já dava aula há décadas na faculdade. E ela me perguntou: ‘o que você tá fazendo com a sua vida?’”



- Eu perguntei: ‘como assim?’. E ela respondeu: ‘Talvez você seja uma das pessoas mais talentosas para quem eu já dei aula, mas você não está levando isso aqui a sério. Eu sei que você pode dar mais aqui, mas você está jogando tudo fora. Presta atenção, só quero te falar isso’.

Eu fiquei em choque. E a partir dali, eu passei a levar tudo muito a sério. Eu chegava cedo, saía tarde, fazia os trabalhos, tudo isso enquanto trabalhava. Eu era o cara que todo mundo queria no grupo. No final do curso, existia um exame na época que avaliava os cursos, o Provão. Eu fui o melhor da universidade inteira, de todos os cursos, e ganhei uma bolsa para fazer um MBA, que mudou minha carreira. E lembro bem que na formatura, a professora me encontrou e disse: ‘tá vendo?’”





Beatriz Alvernaz,

Gerente Sênior de RH da **Shein**

“Quando eu era mais jovem, eu era analista sênior e estava preparando um evento interno da empresa. Estava cotando vários serviços diferentes e achei que os orçamentos eram caros para a empresa. Uma gerente minha viu aquilo e falou algo que eu acho importantíssimo: ‘não seja você quem vai dizer não’.

Ela disse que esse não era algo da minha conta, não um fator limitante da empresa. Muitas vezes, o não está na nossa cabeça, em um determinado processo ou atividade. Antes da gente se boicotar ou boicotar um plano, vale a pena perguntar se é possível ou não. Em muitos casos, o não está em nós mesmos, numa crença limitante, e é preciso ir além dele para fazer os projetos funcionarem.”



Quer mais goles de inspiração?

acesse cajuína.org
e nos acompanhe no linkedin!

