

FIESC-SENAI  
Faculdade de Tecnologia em Florianópolis  
Pós-Graduação *Lato Sensu*  
MBA em Gestão de Serviços Compartilhados

Roberto Cohen

**O MÉTODO SANDUÍCHE PARA *FEEDBACK*:  
REFLEXÕES E ALTERNATIVAS**

Florianópolis  
2015

# O MÉTODO SANDUÍCHE PARA *FEEDBACK*: REFLEXÕES E ALTERNATIVAS

Roberto Cohen<sup>1</sup>

Fernanda Dornelles Martins<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo científico tem por objetivo promover uma revisão de literatura sobre o "Método Sanduíche" utilizado por gestores para oferecer *feedback* a colaboradores em ambientes de Centro de Serviços Compartilhados. O *feedback* é um processo de ajuda para promover mudanças de comportamento de uma pessoa ou de grupo. O "Método Sanduíche" é uma alternativa que, segundo alguns autores examinados, solapa o objetivo inicial e acarreta mais prejuízos na comunicação e no entendimento da mensagem do que melhorias na mudança do comportamento do colaborador rumo ao desejado pela empresa. Esse artigo apresenta o Método, comenta os prováveis motivos que conduzem à sua adoção, realiza uma verificação crítica sobre seus efeitos e apresenta uma alternativa passo a passo ao gestor na preparação, comunicação e follow-up do processo em si para um resultado mais satisfatório e efetivo no processo de *feedback* para a evolução da postura do funcionário.

Palavras-chave: *Feedback*; Técnica Sanduíche; Administração de Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> Especialista, e-mail: roberto.cohen@4hd.com.br

<sup>2</sup> Especialista, e-mail: fe.dornelles@edu.sc.senai.br

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 *Feedback*

O processo de *feedback* é um instrumento consagrado no meio organizacional para controlar, influenciar, modificar ou conter comportamentos de pessoas ou grupos. Roland e Frances Bee (2000, p. 7) afirmam que "*Feedback* é um processo fundamental para orientar as pessoas a apresentarem o comportamento e desempenho adequado a uma determinada situação". Trata-se de uma das formas de intervenção que um gestor utiliza para modificar, em seu colaborador, comportamentos que são prejudiciais aos objetivos da organização e inadequados às normas de trabalho, sejam os mesmos oriundos de problemas de relacionamento com colegas, insubmissão a processos estabelecidos, conduta ética inadequada, abstenção excessiva, insubordinação, abuso de álcool ou drogas, roubos e outros.

"Dar *feedback* pode ser comparado a segurar um espelho onde a pessoa se vê como as outras a veem e descobrir como suas ações afetam os outros". (COHEN; OSBORN, 1999).

### 1.2 O Método Sanduíche

Um procedimento comum que um gestor adota para lidar com um colaborador de baixo desempenho é o Método Sanduíche (Daniels, 2009), conhecido também como Método Hambúrguer ou Crítica Construtiva. Ele é atribuído em obras literárias nacionais (Leoto; Leoto, 2013) como fruto da criação de Roland e Frances Bee em 1966. Contudo, em pesquisa realizada em fevereiro de 2015 nas ferramentas de buscas de artigos acadêmicos e livros na internet para ratificação de tal autoria, nenhuma referência é encontrada em livros e publicações no idioma inglês.

O Método propõe que o gestor, ao prestar *feedback* para corrigir um comportamento inadequado de um colaborador, siga os seguintes passos: a) expresse um *feedback* positivo, b) então o negativo pretendido e c) novamente um positivo.

Um exemplo da aplicação do Método seria a seguinte abordagem de um gerente a seu colaborador, onde o trecho sublinhado é o *feedback* realmente almejado: "Você é um de nossos melhores trabalhadores, mas quando vem

trabalhar. Se não aumentar sua pontualidade nos próximos dois meses, terei que registrar isso em sua avaliação periódica. Em minha opinião, você tem mais talento do que a maioria das pessoas, por isso sei que não precisarei me preocupar mais com isso."

Os defensores do Método explicam que dada essa estratégia, o colaborador digere com maior facilidade a sugestão para melhoria de comportamento, além de reduzir as suas possíveis posições defensivas, aperfeiçoar a comunicação e fazer a recomendação se tornar mais tolerável aos olhos do colaborador.

Este trabalho foca apenas no *feedback* negativo. Não despreza a existência do positivo, mas é no primeiro que os gestores enfrentam maiores dificuldades e por isso fazem uso do Método Sanduíche.

### **1.2.1 O objetivo do Método Sanduíche**

A intenção do Método é oferecer um retorno construtivo ao colaborador de tal maneira que, dadas a primeira "camada" de comentário positivo e a última, ele não se sinta ferido no seu orgulho ou autoestima com o *feedback* negativo. A expectativa é que diante dessa forma de apresentação, aumente também a sua receptividade para a crítica recebida. Por outro lado, como benefício secundário, o gestor sente-se mais confortável por "proteger" o ego do colaborador ao trazer à tona comportamentos positivos enquanto endereça o negativo.

### **1.2.2 Problemas oriundos da utilização do Método Sanduíche**

Apesar do gestor sentir-se bem por que se percebe como positivo e otimista, por outro lado o colaborador remanesce confuso e a mensagem principal da intervenção acaba diluída em vários sentimentos. Se o processo é repetido periodicamente, o funcionário antecipa que o primeiro elogio estará a anteceder uma provável repreensão subsequente. Isso dá origem a uma situação ansiogênica e promove uma diminuição de credibilidade nas próximas intervenções.

### 1.3 Propostas desse artigo

Esse artigo, através de uma revisão da literatura, objetiva discutir a validade desse método e identificar se, dada uma expectativa do seu uso favorecer uma gestão mais humana e eficaz, em verdade não venha promover o contrário, prejudicando a comunicação e a relação entre ambas as partes envolvidas. Adicionalmente, um método alternativo será apresentado, resultado das pesquisas sobre o tema, seguido por diretrizes de aplicação e uma conclusão. Justifica-se a escolha desse estudo pela necessidade de apreciar o mérito ou não do uso desse estilo de *feedback* nos Centros de Serviços Compartilhados do país. Dessa forma, a presente revisão de literatura tem como objetivo geral questionar e avaliar o Método Sanduíche como ferramenta de gestão do *feedback* em ambiente organizacional sob o enfoque de seus defensores e opositores.

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Pesquisar as referências que tratam sobre o tema *feedback*.
- Identificar situações-problemas com a utilização do Método.
- Estimar possibilidades para uso de procedimentos de *feedback* alternativos ao Método Sanduíche.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A importância do *feedback*

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) explicam que:

Numa definição formal, gerente é a pessoa à qual outras se reportam. Tradicionalmente, o resultado é que os gerentes focalizam suas atividades no "dirigir" e "controlar" o trabalho de outros, mas atualmente o foco está mudando para as atividades de "ajudar" e "apoiar", consistentes com [...]. Ser um gerente é um desafio singular que envolve responsabilidades distintas. As pessoas são recursos-chave das organizações e o desempenho do indivíduo (trabalhando isoladamente ou em grupos) é a base fundamental do sucesso da organização. A atribuição do gerente é auxiliar outras pessoas a conseguirem que coisas importantes sejam feitas no tempo certo, com ótima qualidade e conseguindo ao mesmo tempo em que suas personalidades fiquem satisfeitas.

Para contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores e alcance dos resultados, os gestores lançam mão de uma série de ferramentas, entre elas o processo de *feedback*.

Um dos objetivos do *feedback* é aumentar o conhecimento do colaborador de si mesmo, pois certos comportamentos são muitas vezes admitidos por ele como normais, mas afetam a organização e seus colegas de maneira prejudicial. A Janela de Johari, concebida em 1955 por Joseph Luft e Harry Ingham segundo Mcshane e Glinow (2013), é um modelo que permite ao colaborador enxergar as partes de seu "eu" invisível e das quais não tem noção, conforme apresenta a figura 1 abaixo.

Figura 1 – Esquema da Janela de Johari

	Conhecido pelo EU	NÃO conhecido pelo EU
Conhecido pelos outros	EU ABERTO	EU CEGO
NÃO Conhecido pelos outros	EU SECRETO	EU DESCONHECIDO

Adaptado de Joseph Luft e Harry Ingham

O objetivo principal da Janela de Johari é expandir a área do "Eu Aberto", revelá-la, produzir um autoconhecimento maior e reduzir a dimensão dos outros quadrantes. Mcshane e Glinow (2013) explicam que uma das maneiras de proporcionar esse conhecimento de si mesmo é através do *feedback*, pois os colegas de trabalho e gestor costumam enxergar condutas que a própria pessoa não descortina.

A expressão "*feedback*" é originária da eletrônica e seu significado representa retroalimentação, como explica Moscovici (2004): "Qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo". As teorias de gestão (e não somente elas, mas as relações interpessoais fora do ambiente de trabalho),

incorporam tal locução em seu arcabouço de métodos e praticam-na com o intuito de propiciar aos colaboradores reforço de comportamentos que interessem à organização, assim como coibição e restrição de atitudes nocivas aos seus propósitos.

## **2.2 Por que o gestor adota o Método Sanduíche**

A cada novo dia, mais e mais serviços de *background* das unidades de corporações são transferidas para novos ou já existentes Centros de Serviços Compartilhados. Os objetivos são racionalizar custos, padronizar processos, obter dados analíticos e outros benefícios. Ramos (2005, p. 13) utiliza o conceito de QUINN, o qual esclarece: "Serviços compartilhados são definidos como: *Shared services* é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas". (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 11 *apud* RAMOS, 2005, p.13);

A KPMG é uma das maiores empresas mundiais em serviços profissionais de auditoria e consultoria, fazendo parte do que é chamado no mercado corporativo de Big Four, junto com as empresas Deloitte, Ernst & Young e PricewaterhouseCoopers. Em seu relatório executivo anual a KPMG (2014) afirma que os negócios envolvendo CSCs crescem continuamente e uma em cada quatro corporações mantém pesados reinvestimentos em suas operações, e sete de dez persistem com investimentos moderados no seu CSC. A PricewaterhouseCoopers (2015) aponta em pesquisa sobre evolução dos serviços de negócios globais que nove em cada dez empresas globais já operam com CSC. Tais estatísticas demonstram a ocorrência de uma crescente reorganização corporativa, oriunda de fusões, busca de competitividade, economia de recursos entre outros fatores, como apresenta o documento *Shared Services Handbook – hit the Road* disponibilizado pela empresa de consultoria Deloitte (2015).

Porém, Cunha (2011) aponta um descompasso entre esse incremento no uso dos CSCs e a preparação dos gestores envolvidos. Segundo seu registro, a maioria dos trabalhos científicos existentes foca nas áreas da tecnologia organizacional, relegando a uma posição secundária a Administração dos Recursos Humanos a qual, de certa forma, apresenta *gaps* entre o que é

discutido na forma acadêmica e o que é realizado na prática cotidiana das organizações. Tal argumentação é importante, pois a tarefa de realizar *feedback* negativo ao colaborador é um dos escopos abrangidos pelo gestor quando administrando recursos humanos. Ainda segundo Cunha (2011): "Um descuido por parte da gerência sobre o bem-estar e comprometimento dos funcionários pode causar um colapso no capital humano do CSC".

### 2.2.1 Leituras de conteúdo na internet

Segundo Cooke (2006 apud Cunha, 2011):

Outro problema relacionado ao treinamento de preocupação é que os gerentes de linha geralmente são esquecidos nos processos de treinamento dos CSCs, ou seja, comumente os responsáveis por lidar diretamente com questões de ARH frente aos funcionários operacionais do CSC não recebem o treinamento adequado e comumente não estão prontos para oferecer o devido suporte da área de RH aos empregados operacionais.

Tal situação – ascensão de um indivíduo para o cargo de gestor e ainda não plenamente competente para supervisionar colaboradores – conjugada com uma realidade de mercado que espera que produza sua própria capacitação (as empresas temem ofertar treinamento e vê-lo abandoná-las em busca de melhores oportunidades, uma vez mais capacitado) produz uma situação inusitada: o gestor decide preencher suas lacunas de conhecimento por conta própria. Dada a consideração de Lima (2012) de que a maioria dos nascidos a partir 1980 seja cibernativa, é natural que busque material disponível na internet, pois tal tecnologia já permeava a ação humana desde que seu nascimento. E ao realizar tais buscas, o jovem gestor se depara com uma recomendação profundamente disseminada: a técnica ou "Método Sanduíche" de *feedback*.

A questão é que nem todo conteúdo encontrado na rede mundial de computadores pode ser considerado fidedigno ou válido de aprendizado. Como ilustração, vale citar o caso dos *hoaxes* – também conhecidos como lendas urbanas – que são os nomes característicos atribuídos a histórias falsas e boatos que circulam na internet. Os mesmos podem causar danos irreparáveis como o linchamento e posterior morte de uma mulher na cidade de Guarujá/SP em 2014 acusada por um boato divulgado na internet como sendo uma sequestradora de crianças, conforme o jornal Estado de São Paulo em sua

edição de 05 de maio de 2014. Em caso análogo de informação, carente de veracidade e que também circulou na internet, o jornal O Globo apresentou na sua edição de 20 de maio de 2013, assim como a maioria dos noticiários nacionais, o registro de quase 900.000 saques em apenas único final de semana em função de boato associado a uma provável suspensão do Programa Bolsa-Família. Tal fato evoluiu de uma classificação de apenas mexericos para pânico, pavor e tumulto entre os beneficiados do referido programa.

Tal registro faz-se necessário para demonstrar que nem todo conteúdo encontrado na internet pode ser caracterizado como confiável e por isso justifica a discussão sobre o "Método Sanduíche" – largamente encontrado nas buscas na internet – para que não seja aplicado de imediato sem uma avaliação. Como ilustração, em pesquisa realizada no buscador Google em março de 2015 usando a expressão "feedback sandwich", o resultado apresentou mais de 69 milhões de ocorrências. Selecionando algumas delas de forma aleatória, encontramos Lago (2014), *coaching* executivo de clientes como Bombril, CVC, Grow e outras empresas, que afirma em seu blogue:

O objetivo deste artigo é ajudá-lo a fazer críticas construtivas da maneira mais adequada. É o tipo de *feedback* que tem sempre o foco no aspecto positivo, essencial para que a pessoa não perca sua motivação. [...] Para facilitar seu aprendizado, vou repassar a famosa 'técnica do Sanduíche'.

Também o mesmo dissemina-se também em artigos científicos disponíveis na plataforma Scielo, como o da Revista Brasileira de Educação Médica onde Zeferino, Domingues e Amaral (2014) recomendam explicitamente "Uma boa estratégia é a utilização da 'técnica sanduíche', na qual o *feedback* sobre comportamentos inadequados é fornecido entre duas ações ou comportamentos positivos".

Os artigos resultantes das pesquisas também apontam literatura impressa onde o gestor pode aprender mais sobre o tema do *feedback*: Hill (2013) declara "Uma técnica eficaz é a técnica do sanduíche. Um sanduíche, por mais simples que seja, tem dois elementos básicos: pão e recheio. [...] Elogio, 'bronca' e elogio". Watson (2010, tradução nossa) expõe "A melhor maneira seria criar o *feedback* sanduíche, algo que funciona como...".

### 2.2.2 Por que o gestor adota o Método Sanduíche

Independente se o gestor localiza o Método via internet ou em literatura impressa, Schwartz (2014) acredita que um gestor utilize o Método por três motivos básicos:

- 1) Pensa que o colaborador aceita de maneira mais fácil um *feedback* negativo caso ele venha acompanhado de um positivo.
- 2) Assume que o Método Sanduíche oferece um *feedback* equilibrado.
- 3) Acredita que diminui o desconforto e a ansiedade se um *feedback* positivo é apresentado junto com o negativo.

Segundo Daniels (2000 *apud* Hill, 2003), alguns psicólogos afirmam que o Método preserva a autoestima no processo de correção de comportamento. Porém o próprio autor registra desconhecer qualquer dado experimental comprobatório do fato e levanta a hipótese que o Método ajuda muito mais aquele que castiga do que ao castigado.

Em especial, gestores confessam enfrentar situações estressantes ao darem *feedback*, por isso optam pelo Método Sanduíche. Segundo Schwartz (2014), parece que o gestor sente-se mais confortável oferecendo também *feedbacks* positivos quando precisa chamar a atenção do colaborador para correção de comportamento.

### 2.3 Dos argumentos da ineficiência do Método Sanduíche

Nos dizeres de Berger, Bressler e Campbell (2014, tradução nossa):

O método sanduíche oferece um manto de segurança para todos aqueles gestores que conduzem discussões difíceis devido a várias preocupações (algumas irracionais) incluindo medo de ofender, de não ser amado, de perder alguém e das dinâmicas de trabalho perturbadoras. Aqueles que ensinam e recomendam o sistema sanduíche afirmam que, ao menos, isso facilitaria a realização da discussão e, portanto, é melhor do que não tê-la. Porém, enquanto muitos argumentam que o sanduíche possa não parecer assim tão "saboroso" quanto alguns podem pensar, ele pode realmente prejudicar o desempenho.

Buehring (2013) apresenta motivos pelos quais o Método não é eficiente como o desejado:

1. Uma vez que o gestor passa a utilizá-lo seguidamente e declara a um colaborador que ele fez "Um bom trabalho", imediatamente este já

espera o tapa na face. Muitas vezes, o mesmo se antecipa e pede para ir direto ao ponto, evitando os passos intermediários e supérfluos.

2. A técnica de "bom policial e mau policial" é difícil de ser adotada quando realizada por apenas uma única pessoa.
3. O colaborador lembra-se das coisas boas ditas no início e no final e esquece o *feedback* negativo que era justamente o objetivo da intervenção.
4. O impacto ou a necessidade de compreensão da melhoria acaba diluído.
5. As qualidades positivas do colaborador tendem a se tornar persistentes e repetitivas com o passar do tempo e normalmente não existem novas em grande quantidade a desenvolver. Dessa maneira Kislik (2007) explica que novos erros ou problemas surgem periodicamente e o "lado de fora" do Sanduíche fica progressivamente menos atraente ao longo do tempo, enquanto o recheio altera-se.

Outro problema é apontado por Daniels (2000 *apud* Careli, 2010) que, dada sua inclinação behaviorista, destaca que o Método mistura tentativas de reforço positivo com punições. Segundo ele:

A maioria das pessoas tem boas intenções e acabam por desconhecer as leis do comportamento, utilizando o reforço positivo de maneira ineficaz e muitas vezes produzindo o efeito exatamente oposto daquele que inicialmente planejavam.

#### **2.4 Líderes explicam seus métodos**

Welch e Welch (2005) explicam que desde a infância somos socializados a atenuar as más notícias e adoçar os temas amargos. Com um capítulo do livro dedicado exclusivamente ao tema "franqueza", Jack Welch comenta que em suas palestras questiona os participantes sobre quantos ali presentes receberam no último ano um *feedback* que fosse honesto, enunciado diretamente nos olhos e onde compreenderam exatamente o que precisavam melhorar. Em um dia bom, 20% respondem afirmativamente; porém, em dias normais o percentual baixa para apenas 10%. Noutra passagem da mesma obra, Jack Welch cita que seus chefes, desde o seu ingresso na General Electric, exclamavam que ele era muito abrasivo e direto e isso acabaria prejudicando sua carreira.

A importância desse registro está no fato de que o autor é reconhecidamente um gestor de sucesso tendo sido eleito em 1999 o "Gestor do Século" pela revista Fortune, assim como "Um dos três líderes de negócio mais admirados no mundo" pelo Financial Times (General Electric, 2014).

Dados os referenciais supracitados e o modo de trabalhar do premiado administrador, a conclusão é que um gestor não precisa ser rude, mas franco e respeitoso em relação aos *feedbacks* por ele proporcionado. Isso ajuda a não desperdiçar o tempo das partes envolvidas, aspecto que o Método Sanduíche conduz exatamente em sentido contrário.

Drucker (2002), considerado por muitos executivos e especialistas de *Management* como o pai da administração científica, apoia-se em um enigma apresentado pelos rabinos do Talmud para apoiar conceito similar ao de Welch sobre concisão e franqueza. A pergunta destes é: "Há algum barulho na floresta quando uma árvore cai e ninguém está perto para ouvi-lo?". No que o próprio autor responde com um assertivo "Não".

Segundo essa concepção apresentada e outras na mesma obra, a comunicação se realiza quando o receptor compreende a mensagem transmitida. E obviamente quanto menos ruídos e dispersores de atenção, a comunicação produz um efeito melhor, a qual é prejudicada no uso do Método Sanduíche, pois esse incorpora obrigatoriamente na estrutura da mensagem recheios supérfluos para a entrega da mensagem final.

## **2.5 Alternativa**

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) explicam que quando o gerente precisa transmitir *feedbacks* corretivos a seu colaborador, o melhor é fazê-lo de maneira direta e num espírito de confiança mútua. Nem sempre se justifica ser positivo com o colaborador, em especial em momentos em que se faz necessário ensino e esclarecimento de quais são as regras do ambiente de trabalho. Não é uma tarefa fácil, em especial para um novo gestor que enfrenta tais situações sob forte estresse.

A seguir são apresentados alguns passos para colaborar com essa tarefa imprescindível para a construção de um bom ambiente de trabalho.

## **2.6 Diretrizes para um bom *feedback***

Berger, Bressler e Campbell (2014) propõem um sistema melhor do que o Método Sanduíche para realizar *feedback* ao colaborador e apresenta-o organizado em nove etapas, as quais não significam um passo a passo, mas sim reflexões que o gestor deve cogitar antes de realizar uma correção de comportamento.

Segundo os autores, sempre que for necessário realizar tal procedimento, ele deve ser simples. "Ser sempre positivo é o pior conselho que se pode dar ou receber" (Daniels, 2001): tal ação pode facilitar a vida do gestor que enfrenta dificuldades em lidar com situações disciplinares. Mas existem momentos em que não se justificaria tal atitude, até por que estaria recompensando indiscriminadamente um colaborador por ser invariavelmente positivo, quando deveria ensinar e esclarecer ao mesmo quais são as regras do jogo e os comportamentos esperados dentro da empresa.

A tarefa enfrentada pelo gestor não é fácil, em especial devido à natureza complexa e multifacetada das relações humanas e das idiossincrasias de cada pessoa. Mas contar com um "norte" ou uma espécie de bússola que o ajude a praticar um *feedback* mais eficaz e auxiliie a produzir uma comunicação direta e aberta, permite alcançar um resultado melhor no que pretende.

Tabela 1 – Diretrizes para um bom *feedback*

a) Planejar a discussão, sempre que possível.
b) Manter os aspectos positivos e negativos separados.
c) Controlar o tempo para não ser muito tarde ou muito cedo.
d) Focar no comportamento.
e) Relacionar com o impacto no negócio.
f) Estipular as consequências caso o comportamento não melhore.
g) Identificar a mudança de comportamento apropriada e exigida que o gestor espera.
h) Questionar como o gestor pode ajudar o colaborador.
i) Expressar confiança na habilidade do colaborador em melhorar.

Fonte: Berger, Bressler e Campbell (2014, p. 8)

A Tabela 1 é descrita a seguir com maiores detalhes, item a item, segundo ainda os conceitos de Berger, Bressler e Campbell (2014).

#### **a. Planejar a discussão, sempre que possível.**

É natural que um gestor principiante ou com baixa autoconfiança acabe cometendo erros, em especial diante de situações ansiogênicas como

reprender um funcionário por comportamento inadequado. Robbins e Judge (2014) descrevem o resultado de uma pesquisa onde perceberam que gerentes com baixo desempenho adotam estratégias para evitar confrontar seu colaborador com baixo desempenho, evadindo-se de um potencial conflito e evitando um aumento de sua vulnerabilidade caso o mesmo viesse a adotar atitudes revanchistas em função do *feedback* negativo.

Uma maneira do gestor se resguardar de atitudes impensadas, precipitações e comentários insensatos durante a transmissão do *feedback* pode ser o planejamento prévio da conversa. Dessa maneira, ainda que não requeira pouco mais de alguns minutos, o gestor pode refletir sobre maneiras de iniciar o diálogo e como ir direto ao ponto, sem rodeios. Outra alternativa seria conversar com seu superior, alguém mais experiente na condução desse tipo de diálogo, e ouvi-lo: isso contribuiria para aumentar sua eficácia e confiança através de uma espécie de *coaching* interno.

Moscovici (2004) lembra que dentre os itens de planejamento, entre outros, há a necessidade de encontrar e avaliar palavras que traduzam o comportamento do colaborador em formato descritivo e não em julgamento e também de ser específico e não genérico.

**b. Manter os aspectos positivos e negativos separados.** Ainda segundo Berger, Bressler e Campbell (2014), para evitar enganos de compreensão, os autores recomendam momentos separados para oferecer *feedback* positivo e negativo. Se um comportamento deve ser corrigido, o gestor deve ser claro, direto e não se desculpar (nem mesmo indiretamente). Obviamente, o gestor não deve atuar somente nos aspectos negativos, mas ao reconhecer um comportamento acima do esperado e que produza melhoria de desempenho, deve reforçá-lo através do *feedback* positivo.

**c. Controlar o tempo para não ser muito tarde ou muito cedo.** Moscovici (2004) destaca que o *feedback* é mais útil quanto mais próximo possível do comportamento em questão e depende, naturalmente, da prontidão do colaborador em ouvir. Berger (2014) recorda a importância também do gestor não se precipitar e revisar as circunstâncias em que ocorreram o fato e avaliar a situação antes de decidir quaisquer ações corretivas.

**d. Focar no comportamento.** Csikszentmihalyi (2004) explica uma constatação consagrada da Psicologia Social: dizer a alguém "Você fez tudo

errado" não serve para corrigir comportamento algum, intenção que se torna possível de atingir quando o diálogo inicia com palavras como, por exemplo, "vamos ver se, fazendo diferente, a gente consegue alguma coisa". O mesmo autor cita que quando o comentário é focado no desempenho, tem contornos menos ameaçadores e, em consequência, aumenta a perspectiva de ganhos em matéria de aprendizado. Moscovici (2004) complementa esclarecendo que o *feedback* deve ser "descritivo em vez de avaliativo". Uma maneira de realizar isso seria, como ilustração, em vez de declarar que o colaborador foi relaxado no registro da informação, dizer que ele colocou poucos detalhes. Nesse momento é útil solicitar ao colaborador a ação de parafrasear, que é a capacidade do mesmo de repetir a mensagem transmitida em suas próprias palavras para verificação da compreensão adequada da mesma.

**e. Relacionar com o impacto no negócio.** É importante relacionar o comportamento inadequado do colaborador com os prováveis prejuízos que possa acarretar para a empresa e seus colegas. Um gesto ingênuo por parte desse, como se recusar a usar os EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) em uma construção de um prédio, podem provocar multas à construtora e até suspensão temporária da obra. O fruto disso pode ser redução dos lucros e diminuição da distribuição de resultados para todos, podendo chegar até a perda de emprego de alguns colaboradores. Werner e Desimone (2011) recomendam perguntar ao colaborador se ele compreende as possíveis consequências de um comportamento inadequado e um dos exemplos utilizados é perguntar se ele imagina quem deverá atender aos seus telefonemas quando retornar tarde do almoço. Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (2012, tradução nossa) seguem a mesma linha ao dizerem que "Se os funcionários compreendem que um erro pode significar que um cliente não receberá um pedido ou pode resultar em mercadorias danificadas, eles entenderão a importância de suas contribuições."

**f. Estipular as consequências caso o comportamento não melhore.** O gestor deve seguir os procedimentos específicos de punição constantes da política do código de conduta de cada empresa. Em muitas corporações, cada novo funcionário admitido é convidado a ler, assinar e se comprometer a seguir o respectivo código. A empresa CENIBRA (2015), por exemplo, estabelece no mesmo que as penalidades vão desde uma advertência verbal, advertência

escrita, suspensão, demissão e até processo jurídico ou criminal. É preciso que o colaborador compreenda as consequências de uma repetição do comportamento inadequado.

**g. Identificar a mudança de comportamento apropriada e exigida que o gestor espera.** Por vezes, o colaborador pode até desejar mudar, mas se não for especificado onde errou e qual a nova maneira de proceder desejada, ficará sem expectativas de como agir social ou profissionalmente. Christensen (2006) recomenda que juntos, gestor e colaborador, devem identificar as lacunas de conhecimento, habilidade ou comportamento que contribuíram para que o desempenho desejado não fosse alcançado. O mesmo autor indica que o gestor deve ser claro sobre suas expectativas em relação ao colaborador no futuro.

**h. Questionar como o gestor pode ajudar o colaborador.** Um gestor competente coloca-se à disposição do colaborador para discutir as formas de prover a mudança desejada. Para colaboradores inexperientes ou confusos diante de um *feedback* inesperado, uma orientação de treinamento, acompanhamento ou algo parecido é útil e relevante.

**i. Expressar confiança na habilidade do colaborador em melhorar.** Ao final do processo, transmitir confiança e fé na capacidade de mudança é importante também para elevar a autoestima do colaborador. É chance também de rever o que será feito, o prazo no qual as melhorias no desempenho ou comportamento são esperadas para prover uma expectativa realista ao colaborador.

### **3. CONCLUSÃO**

Esse trabalho demonstrou a importância do *feedback* nas relações entre gestor e colaborador. Para que esse último tenha consciência se está indo bem ou mal no desempenho de suas atividades, o *feedback* mostra-se como uma ferramenta útil para orientá-lo. Porém, a demanda de novos gestores para os Centros de Serviços Compartilhados brotando em todo o país é grande. Isso favorece a ascensão de profissionais ainda não totalmente preparados para lidar com as tarefas de um cargo de supervisão e que, interessados em uma rápida qualificação, procuram na internet ou entre amigos sugestões de

aprendizado. Frequentemente, buscas na internet apresentam o "Método Sanduíche" como uma boa prática para proporcionar *feedback* aos seus subalternos.

A utilização do referido método, destarte sua grande divulgação, é ineficiente e produz mais prejuízos do que benefícios na comunicação entre as pessoas e nos resultados dessas e das corporações onde trabalham. Através de um apanhado de literatura, ficou demonstrado que o método:

1. Dilui e proporciona confusão na mensagem a ser entregue ao colaborador.
2. Pode propiciar interpretações inadequadas quando o colaborador se foca mais nos *feedbacks* positivos do que naquele que seria o âmago do processo.
3. Gera um processo vicioso onde o colaborador antecipa a "bordoada" e pede que se vá direto ao ponto.
4. Ocasiona um desgaste e perda de credibilidade dos *feedbacks* positivos por torná-los repetitivos com o passar do tempo, pois são reutilizados a cada tentativa de *feedback* negativo.
5. Mistura reforços positivos com punições, esvaziando os reforços diante de uma visão behaviorista.

Seu único benefício parece ser proporcionar mais conforto ao gestor por que esse não se mostra como alguém crítico ou severo, conforme Berger, Bressler e Campbell (2014). Os mesmos autores apresentam a opinião de Daniels (2009) que afirma que o referido método beneficia muito mais ao "fazedor de sanduíche" do que a quem vai comê-lo. Mandelli (2001) afirma que "Os gerentes tem dó de desenvolver as pessoas, porque desenvolver dói", o que adiciona uma segunda motivação para não ser direto: o fato de o gestor ter uma postura de autocomiseração ou sentir piedade pelo colaborador e tornar-se complacente com o comportamento inadequado.

Por fim, esse trabalho apresentou uma forma mais eficiente de prestar *feedback* ao colaborador baseada em nove passos: 1) planejar a discussão; 2) manter os aspectos positivos e negativos separados; 3) efetuá-lo de maneira oportuna, não muito cedo, tampouco muito tarde; 4) focar no comportamento e não propriamente na pessoa; 5) expor o impacto ao negócio; 6) apontar as consequências caso a atitude inadequada volte a ocorrer; 7) identificar a

mudança desejada; 8) oferecer ajuda para concretizar a mudança e finalmente 9) expressar confiança na capacidade da mudança.

## ABSTRACT

This research paper aims to promote a literature review on the "sandwich method" used by managers to provide feedback to employees in Shared Services Center environments. The feedback is a process of helping to promote a person's behavior changes or group. The "sandwich method" is an alternative that, according to some authors examined, undermines the initial goal and brings more losses in the communication and understanding of the message of that improvements in employee behavior change towards desired by the company. This paper presents the method, said the likely reasons leading to its adoption, performs a check on critical effects and presents an alternative step by step to the manager in the preparation, communication and follow-up process itself to a more satisfactory result and effective in the feedback process for the development of the employee's position.

Key-words: Feedback; Sandwich Technique; Human Resource Management.

## REFERÊNCIAS

BEE, Roland; BEE, Francis. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

BERGER, Clarence; BRESSLER, Martin; CAMPBELL, Kitty. **The sandwich feedback method: not very tasty**. Southeastern Oklahoma State University. Journal of Behavioral Studies in Business, set. 2014. Disponível em: <<http://www.aabri.com/jbsb.html>>. Acesso em: 11. dez. 2014.

BUEHRING, Simon. BusinessZone blogs [Blog internet]. **An illustrated guide to feedback sandwich – tasty or bitter?**, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.businesszone.co.uk/blogs/knowledgetrain/project-management-21st-century/illustrated-guide-feedback-sandwich-tasty-or-bi>>. Acesso em: 11. dez. 2014.

CENIBRA. **Código de conduta ética**. Disponível em <<http://www.cenibra.com.br/cenibra/Cenibra/pdf/CodigodeEtica.PDF>>. Acesso em: 16. Fev.2015.

CHRISTENSEN, Ralph. **Roadmap to strategic HR**: turning a great idea into a business reality. Nova York: AMACOM, 2006.

COHEN, Allan; OSBORN, Stephen. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COOKE, Fang L. Modeling an HR Shares Services Center: Experience of an MNC in the United Kingdom. **Human Resource Management**, v.45, n2, pp. 211-227, 2006.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Gestão qualificada**: a conexão entre felicidade e negócio. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CUNHA, Júlio A. **A gestão de pessoas em Centros de Serviços Compartilhados no Brasil**: um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais. 2011. 216 f. Dissertação (Doutorado em Administração). FGV/Escola de Administração de Empresas. São Paulo.

DANIELS, Aubrey. **Bringing out the best in people**: how to apply the astonishing power of positive reinforcement. Nova York: McGraw-Hill, 2000

*apud* HIAM, Alexander. **Motivational management**: inspiring your people for maximum performance. Nova York: AMACOM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Bringing out the best in people**: how to apply the astonishing power of positive reinforcement. Nova York: McGraw-Hill, 2001 *apud* CARELI, Gabriel G. HIAM, Alexander. **Administração por quem e para quem**: uma análise behaviorista de processos de recursos humanos. 2010. 166 p. Trabalho de conclusão de curso (graduação em psicologia). PUC SP, Faculdade de Ciências Humanas e Saúde, São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. **OOPS!**: 13 management practices that waste time and Money (and what to do instead). Atlanta: Performance Management Publications, 2009.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

DELOITTE. **Shared Services Handbook**: hit the road. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>>. Acesso em: 07. mar. 2015.

GENERAL ELECTRIC. **Past leaders**. Apresenta biografia de antigos líderes da empresa. Disponível em: <<http://www.ge.com/about-us/leadership/profiles/john-f-welch-jr>>. Acesso em: 12. dez. 2014.

GÓMEZ-MEJIA, Luis; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. **Managing human resources**. Upper Sadle River: Prentice Hall, 2012.

HILL, Symon. **A era da inteligência social: a chave para extrair o melhor das relações humanas**. São Paulo: Clube dos Autores, 2013.

KISLIK, Liz. Publicação de artigos. **Giving feedback**, set. 2007. Disponível em: <[http://www.lizkislik.com/d\\_files/Giving%20Feedback.pdf](http://www.lizkislik.com/d_files/Giving%20Feedback.pdf)>. Acesso em 12. dez. 2014.

KPMG. **Executive report: the state of services & outsourcing in 2014**. 2014. Disponível em: <<https://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2014/state-of-outsourcing-2014-exec-findings-hfs.pdf>>. Acesso em: 18. fev. 2015.

LAGO, Daniela. **Blog [Blog internet]. Você sabe dar feedback?** Disponível em: <<http://www.danieladolago.com.br/blog/?p=12>>. Acesso em: 11. dez. 2014.

LEOTO, Sergio; LEOTO, Magali. **Vivendo e aprendendo a brigar**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013.

LIMA, M. R. de. Cibereducação: Tensões, Reflexões e Desafios. **Cadernos da Pedagogia**. São Carlos, Ano 5 v. 5 n. 10, p. 18-29, jan-jun 2012.

MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia: revolucione sua performance como gestor de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

MASCARENHAS, Bruno. **Administradores.com [Blog internet]. Feedback: importância e metodologia**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/feedback-importancia-e-metodologia/28001/>>. Acesso em: 11. dez. 2014.

MCSHANE, Steven; GLINOW, Mary A. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

MEYER, Erin. Navigating the cultural minefield. **Harvard Business Review**, Boston, v. 92, n. 5, p. 119-123, mai. 2014.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **The evolution of global business services: enhancing the benefits of shared services and outsourcing**. Disponível em: <[http://www.pwc.com/en\\_US/us/outsourcing-shared-services-centers/assets/hfs-report-pwc-developing-framework-global-services.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/outsourcing-shared-services-centers/assets/hfs-report-pwc-developing-framework-global-services.pdf)>. Acesso em: 18. fev. 2015.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. Salvador: 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). UFBA/Escola de Administração. Salvador.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. **Essentials of organizational behavior**. Upper Sadle River: Prentice Hall, 2014.

SCHERMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHWARTZ, Roger. **Harvard Business Review [Blog internet]. The "sandwich approach" undermines your feedback**, Disponível em <<https://hbr.org/2013/04/the-sandwich-approach-undermin/>>. Acesso em: 11. dez. 2014.

WATSON, Anne. **How to succeed with NLP: GO from good to great at work**. West Sussex: Wiley, 2010.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Winning**. Nova York: HarperCollins, 2005.

WERNER, Jon; DESIMONE, Randy. **Human Resource Development**. Mason: South-Western, 2011.

ZEFERINO, Angélica; DOMINGUES, Rosângela; AMARAL, Eliana. Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-55022007000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-55022007000200009)>. Acesso em: 12. Dez. 2014.