Por que é tão difícil dar e receber feedback

Márcia Veras - Coach Executiva e Consultora em Gente & Gestão

O momento do feedback pode ser mais efetivo quando visto como uma oportunidade de se desenvolver, não como crítica.

Sabe o frio na barriga que sentimos quando sabemos que precisamos dar um feedback difícil para um subordinado? E o nervosismo antes daquela reunião em que sabemos que vamos receber um feedback? Sim, mas – ainda bem – existem algumas coisas que podemos fazer para facilitar este processo.

DAR FEEDBACK É UMA DAS COISAS MAIS IMPORTANTES QUE PODEMOS FAZER COMO LÍDERES, PORQUE É POR MEIO DELE QUE PODEMOS AJUDAR ALGUÉM A SE DESENVOLVER.

Ao mesmo tempo, é uma das tarefas mais difíceis porque, infelizmente, temos o costume de enxergá-lo como uma crítica – e não gostamos de criticar os outros, muito menos de ser criticados.

Para começar, podemos mudar um pouco esta abordagem. Se passarmos a enxergá-lo como algo construtivo, que fazemos porque queremos bem àquela pessoa e desejamos ajudá-la, fica bem mais fácil. Na verdade, dar feedback é algo que só fazemos quando nos preocupamos com o outro. Caso contrário, deixamos de lado com a ideia de que "não adianta mesmo" ou "não vai fazer diferença". Este é um dos pontos mais importantes para um bom feedback: que seja bem-intencionado. Além disso, para que seja efetivo, é preciso que seja específico e refira-se a um comportamento observado sobre o qual a pessoa possa fazer algo a respeito, evitando generalizações e julgamentos. Deve ainda ser dado de forma direta. Esqueça aquela técnica do sanduíche – falar algo bom, algo ruim e algo bom no final – isso pode confundir seu interlocutor.

O feedback ideal segue uma regra bem simples: dê o contexto, exemplifique o comportamento observado e explique o impacto que este comportamento teve em você, no time ou na organização. Termine com uma sugestão da mudança que gostaria de ver. Por exemplo: "Nas últimas três reuniões você chegou atrasado, fazendo com que nós perdêssemos tempo retomando assuntos e não conseguíssemos finalizar no horário e cobrir toda a agenda. Você poderia chegar na hora a partir de hoje, por favor?" Simples e de fácil entendimento, não é?(procurar um outro exemplo)

Lembre-se, por fim, que recebê-lo também é difícil e geralmente ativa nossos mecanismos de defesa. Use a sua empatia para colocar-se no lugar do outro e pensar sobre como ele está recebendo a mensagem. Caso seja você a receber, procure não discuti-lo ou rebatê-lo de imediato. Se a pessoa está investindo nisso o tempo dela, é porque se preocupa com você e quer ajudá-lo. Escute, entenda a perspectiva do outro e reflita sobre ela. Depois, se for o caso, volte a conversar com a pessoa sobre o assunto. Mas somente depois de refletir. Como dizia um antigo chefe:

"FEEDBACK É UM ATO DE AMOR. NÃO DISCUTA, REGISTRE E REFLITA SOBRE O QUE QUER FAZER A RESPEITO!"

O feedback é uma ferramenta importantíssima não só para o desenvolvimento do outro, mas também para a construção de relacionamentos sólidos. É impossível estabelecer uma relação de confiança com alguém quando nos esquivamos de dizer a esta pessoa o que funciona e o que não funciona para nós. Além disso, muitas de nossas fortalezas ficam no escuro, e o feedback honesto pode nos ajudar a enxergá-las, permitindo alavancar seus uso para alcançar nosso potencial. Da mesma forma, ter ciência de nossos pontos de desenvolvimento é o primeiro passo para melhorar nosso desempenho, e esse processo é crucial para trazer à luz também essas áreas de oportunidade.

Dois exemplos

Para ilustrar a importância do tema, gostaria de trazer duas histórias que tive o privilégio de vivenciar. A primeira aconteceu quando eu morava nos Estados Unidos, trabalhando como gerente de Recursos Humanos. Um dos diretores de uma das áreas que eu apoiava começou a apresentar problemas de desempenho, depois de um histórico excelente de alta performance. Ele continuava trazendo bons resultados para o negócio, mas demonstrava certa dificuldade em se organizar e priorizar as ações importantes, impactando sua equipe que, por sua vez, trazia reclamações constantes sobre favoritismo, falta de dedicação ao desenvolvimento do time e dificuldade em lidar com a diversidade, entre outros.

A empresa já estava considerando demiti-lo, quando ele veio conversar comigo para dizer que 'sentia' que estava tendo problemas, mas que ninguém havia se sentado com ele para apontar onde estavam suas falhas e o que ele poderia fazer para melhorar. Após conversar com seu gestor e com a sua equipe, consegui identificar, junto com ele, quais os pontos críticos a serem desenvolvidos, os comportamentos específicos que precisariam ser mudados e que ações concretas ele poderia fazer na direção da mudança. Traçamos, com isso, um plano de ação tangível e

mensurável para que ele trabalhasse a mudança de comportamento. A partir daí, ele conseguiu se desenvolver nas questões apontadas até que, no final do processo, ele conseguiu não só reverter a situação, mas também ser promovido a vice presidente em uma nova área de negócios, um desafio que ele sempre havia buscado.

Nada disso teria acontecido se ele não tivesse recebido um feedback honesto e claro sobre que comportamentos precisariam ser mudados, nem sem o apoio e acompanhamento no decorrer do processo de mudança. E, sem dúvida, a disposição dele em atuar nos pontos levantados também fez toda a diferença para o resultado.

O segundo exemplo aconteceu no Brasil, quando eu já atuava como coach. Como parte inicial de um processo de coaching, fiz a devolutiva de um feedback 360º para uma coachee, que havia sido duramente avaliada por sua equipe. A coachee, em estado de choque, me confessou não ter ideia do impacto negativo que tinha na equipe. Disse-me ainda que se comportava daquela maneira para inspirar o time a alcançar melhores resultados, cobrando-os para que se desenvolvessem sempre, sem imaginar o estrago que estava causando. O que ela não havia entendido era que as pessoas tinham medo de se aproximar dela, pois ela se comportava de maneira agressiva e até desrespeitosa, às vezes.

Não havia na empresa alguém que quisesse fazer parte do seu time, embora a equipe entregasse resultados fantásticos para o negócio. Passado o choque inicial e assimilado o problema, ela se propôs a trabalhar os pontos críticos para mudar a situação. Foi um trabalho não só duro, mas muito doloroso para ela. Ao final do processo de coaching, algumas pessoas na empresa pediram para fazer parte de sua equipe, pois perceberam que com ela poderiam aprender e crescer mais do que com a maioria dos outros gestores da empresa. Foi extremamente gratificante ver a mudança que ela conseguiu fazer!

Sem o feedback genuíno, transparente, bem embasado e exemplificado, ambos os casos poderiam ter terminado em demissões ou, ainda pior, em excelentes executivos perdendo grandes oportunidades de se desenvolverem e se tornarem melhores profissionais e, por que não dizer, pessoas.