



A ARTE DE DAR E RECEBER FEEDBACK

Seu subordinado tem chegado atrasado alguns dias nas últimas semanas. Você o chama e pergunta: “Antônio, por que você não está mais interessado pelo seu trabalho?”.

Seu liderado tem enviado comunicações pelo correio eletrônico, com alguns erros de grafia. Você comenta com ele: “Marcos, você escreve tudo errado! Assim não dá!”.

Seu funcionário, discutiu com o colega, à frente de todos, quatro meses atrás. A situação entre eles já está perfeitamente normal. Você, no entanto, ainda não teve oportunidade de conversar com ele a respeito desse assunto. Decide, finalmente, abordar o problema: “Sérgio, alguns meses atrás, em nossa reunião semestral, você dirigiu-se em tom ofensivo ao César. Eu gostaria...”.

Você está desconfiado de que sua maneira de dar feedback à equipe não está adequada. Finalmente começou a prestar atenção no jeito negativo como seus subordinados recebem a crítica, ficando ressentidos e magoados, sem entender o porquê de sua agressividade.

O QUE FAZER

- O *feedback* (retorno à informação recebida), deve ser específico e objetivo. “Antônio, qual a razão de você ter chegado atrasado na última segunda e quarta-feira?”

- Dirija o *feedback* para o comportamento que você deseja mudar e não para a pessoa como um todo. O *feedback*, quando direcionado à pessoa, é interpretado como um ataque, gerando mágoa e ressentimento. Por exemplo: “Marcos, suas comunicações tem apresentado alguns erros de grafia. Você costuma conferi-las antes de enviá-las? Será necessário algum treinamento em redação? O que eu posso fazer para ajudá-lo?”

- Dê *feedback* na hora certa. Você deverá conversar com o subordinado a sós, logo após o fato ter ocorrido. Se esperar muito tempo, dias, semanas ou mesmo meses, a pessoa provavelmente não se lembrará do que ocorreu, e seu *feedback* perderá o sentido.

- Seja construtivo ao dar *feedback*. Antes de transmitir um *feedback* negativo (crítica), procure mencionar os aspectos positivos da pessoa,

evitando que ela se sinta arrasada e desmotivada.

- Ao dizer o que está errado ao subordinado, explique claramente como ele deverá proceder para corrigir o seu comportamento. Evite deixar qualquer dúvida sobre como agir corretamente.

- Deixe claro para o subordinado, quando for o caso, que você acredita que ele conseguirá melhorar. Pode ocorrer, que apesar de o feedback ter sido transmitido da maneira correta, o subordinado se sinta preocupado e inseguro, achando que não conseguirá acertar. É sua obrigação levantar a autoestima do subordinado, motivando-o a proceder da forma certa.

- Crie um clima em sua unidade, que incentive as sugestões e críticas construtivas por parte de sua equipe. Se você recebe uma crítica, justa ou não de seu liderado, o aspecto positivo a ser comemorado é o fato de ele se sentir a vontade e não ter medo em criticar seu gerente.

- Dê *feedback* positivo, elogiando os comportamentos excelentes de sua equipe. O elogio deve ser tratado de acordo com a lei da oferta e procura. Se for dado indiscriminadamente, a toda a hora e por qualquer razão, perderá o valor intrínseco junto a pessoa que o recebe. O subordinado se acostuma a ser elogiado com muita frequência e passa a não valorizar e não acreditar nos elogios recebidos. Somente as ações de destaque devem ser elogiadas com ênfase. Seja “curto e grosso” ao fazer um elogio. Lembre-se de que elogiar um subordinado, não é fazer um discurso. É ser breve e ir direto ao ponto.

O QUE NÃO FAZER

- Não dê *feedback* de forma genérica ou muito abrangente, deixando o liderado sem entender com clareza o que está acontecendo.

- Não reaja ao *feedback* de seus liderados, de forma negativa. Controle suas emoções. Tenha muito cuidado para não ser traído por suas expressões não-verbais, demonstrando sua raiva ou desconforto com o que está ouvindo. Se isto ocorrer, sua equipe será estimulada a ficar calada. E ela ficará realmente, ao perceber que suas colocações são mal recebidas.

- Não seja demasiadamente incisivo em suas primeiras palavras, ao dar um *feedback* negativo. Pense com muita atenção naquelas palavras, que pelo seu forte impacto negativo devem ser evitadas no início das frases, como “Você não deveria...” ou “Seu comportamento foi...”. Procure iniciar suas observações com os pronomes “eu” ou “nós”.

- Não critique (feedback negativo) o liderado em público, por pior que possa ter sido o seu comportamento. Em último caso, solicite que ele o acompanhe a um lugar reservado para ambos conversarem.

- Não critique seu subordinado se você estiver nervoso. Esfrie a cabeça primeiro. Provavelmente você pegará mais “pesado” do que pretendia em suas críticas. Suas expressões não-verbais serão difíceis de segurar e você poderá se arrepender do que disse. Se isto ocorrer, no entanto, tenha a maturidade e coragem suficientes para pedir desculpas.

- Não elogie (feedback) seu subordinado na frente de outras pessoas. Se o elogio for dirigido a uma só pessoa, é preferível fazê-lo de forma confidencial. Algumas pessoas sentem-se constrangidas em serem elogiadas em público, outras não gostam das gozações e brincadeiras dos colegas sobre o elogio. Se você decidir elogiar alguém na frente de outros, tenha certeza de que a situação o exige e que a pessoa não ficará constrangida. Elogiar publicamente é positivo quando o alvo é um grupo de pessoas, uma equipe que implantou com sucesso aquele projeto importante. Nesse caso, oralmente ou por escrito, o elogio deve ser dado com o conhecimento das demais equipes.

Por Garrido, Laércio M. - “Virei gerente, e agora?”