

O que é "fidibéqui" afinal?

Técnica para passar um feedback negativo sem saia-justa

Por Roberto A. Santos

A quantidade de termos em inglês que temos que assimilar assusta as pessoas, principalmente nas empresas. Alguns até se incorporaram em nossos dicionários como "deletar" ou mesmo "feedback".

Especialmente, nesses meses de início de ano, o termo feedback se espalha pelas salas e corredores das empresas. Como uma contaminação ou vacinação em massa, todos falam que "vão receber um feedback do chefe", como algo mais dolorido do que injeção de Vitamina B12 no traseiro. Mas afinal o que é feedback? Tem remédio para isso, ou o que é mesmo que ele cura?

Feedback pode ser traduzido literalmente como "retroalimentação"... mas fica complicado falar que você vai ter uma reunião de retroalimentação com seu chefe. Vai que você esquece do segundo "r"... aí as coisas podem ficar realmente doloridas. Segundo o dicionário do Houaiss, feedback é a "informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão".

Originalmente, essa palavra vem da teoria de sistemas que se aplica aos sistemas abertos como os seres vivos e as organizações. Quando encostamos a mão numa chapa quente no fogão, sai uma mensagem urgente das terminações nervosas que voa até o cérebro e manda um feedback: "tira logo essa mão daí, seu idiota!" e desta forma, o estrago é menor.

Igualmente, quando entramos numa empresa nova, e vamos estrear aquela super-calça jeans, devidamente triturada e recortada, um colega que lá convive há mais tempo, nos dá um feedback - "Cara, se você usar este tipo de roupa aqui, você não vai durar um mês no emprego." E, como o emprego parece bom, voltamos voando para casa para mudar o visual. Isto é, ajustamos nosso comportamento para evitar queimarmos nosso filme!

Então, toda informação que recebemos do ambiente: de chefes, colegas, subordinados, amigos, pais, etc, podem servir como mecanismo de correção de nossa rota. Podem ou não, dependendo de conseguirmos captar, valorizar, e decidir agir de acordo com a mensagem recebida ou em seu sentido oposto. Não é raro, situações em que um funcionário recebe o cartão vermelho de uma empresa e constrangido diz a todos que "nunca tinha recebido nenhum feedback de que não estava bem no pedaço". Provavelmente, ele estava recebendo sinais, mais ou menos explícitos, de que não estava agradando, mas não se tocou e não mudou sua rota de descarrilamento antes que fosse tarde.

Definido o termo feedback, queria compartilhar alguns princípios sobre dar e receber feedback que podem ser úteis na vida profissional e até se expandir para outros campos da vida:

Feedback tem que ser como pilha

É comum tremermos na base quando alguém diz que quer nos dar um feedback porque o uso mais comum é sua versão **negativa** -- alguém nos diz o que fizemos ou estamos falando de errado e precisamos corrigir para não encarar as consequências. Mas, assim como a pilha, o feedback também deve ser positivo. Um

elogio, um incentivo sobre o que o outro está fazendo de bom, também é feedback e precisa ser mais usado por todos em seus relacionamentos. Ao acharmos que o que está sendo feito direito não é mais do que a obrigação de um colega, chefe ou subordinado, estamos perdendo muito da energia que a pilha da motivação pode fornecer para melhorar o desempenho e o ambiente.

A técnica do sanduíche

Não, essa técnica não tem nada a ver com a retroalimentação da definição de feedback. Trata-se de uma receita de sanduíche de feedback: P-N-P, onde as fatias de pão são os comentários Positivos e o recheio é o Negativo que deve ser comunicado. Milagrosamente, este recheio se torna muito mais palatável quando servido com uma dose de positivo no início e no final da comunicação. É muito raro encontrarmos uma pessoa que não tenha nada de positivo (será?) mas, procurando bem, todo mundo tem algo em que se destaca, que faz muito bem, etc. Ressaltar os pontos positivos que, sinceramente, vemos na pessoa, tende a causar um efeito lubrificante em suas orelhas, facilitando a aceitação das "más notícias". A conclusão com uma palavra de estímulo sobre sua capacidade de melhorar nos pontos que abordamos, tem o poder cicatrizante de qualquer ferida que o feedback negativo pudesse causar. Agora só falta experimentar em seu próximo sanduíche!

O pior feedback é a ausência dele

Assim como aquela síndrome terrível que ataca crianças que não sentem nenhuma dor, com todas as implicações negativas da falta da retroalimentação do ambiente, também no trabalho, um chefe que não dá nenhum feedback, positivo ou negativo, para seus subordinados, acaba gerando uma insegurança que só deteriora seu desempenho e motivação. Agora, se você se reporta a um chefe desses, não pode deixar barato. Você precisa pedir aquilo que lhe é de direito, isto é, saber se você está atendendo às expectativas da empresa e o que fazer para superá-las. Ficar em silêncio, tentando adivinhar o que os outros estão pensando não vai ajudar muito, não é?

Feedback é para a pessoa e não da pessoa

Feedback de verdade é aquele que damos para a pessoa e não aquilo que falamos da pessoa pelas costas. O nome desse outro elemento pernicioso tão comum nas organizações é a fofoca ou a desculpa de quem não tem coragem de dar um feedback diretamente ao interessado. A crueldade deste veneno é que ele se espalha rapidamente. Reputações e carreiras são desperdiçadas pelos que geram a opinião negativa e os que ajudam a espalhá-la sem oportunidade de defesa ao "acusado". A melhor forma de cortar o mal pela raiz é recomendar expressamente àquele que lhe apresentar seu veneno para que dirija seu feedback a quem pode fazer algo a respeito.

Nas empresas, costumamos ouvir falar em feedback como aquele momento solene em que ficamos sabendo do resultado de nossa avaliação de desempenho. Dependendo do processo adotado pela empresa, separando a avaliação que resulta em recompensas financeiras daquela que visa o desenvolvimento da pessoa, pode ser gerada uma forte resistência de quem recebe o feedback.

Embora seja uma tendência natural de autodefesa, é importante evitarmos o exagero da defensiva, principalmente quando não temos fatos para contra-argumentar. O melhor é ouvir e pedir mais e mais detalhes, pois sempre encontraremos informações úteis para corrigirmos nossa rota e estas devem ser

agradecidas. Portanto, em seu próximo feedback, lubrifique seus ouvidos e sua mente para aproveitar aquilo que será útil para sua carreira.