

Me vejo no que vejo

Como entrar por meus olhos

Em um olho mais límpido

Me olha o que eu olho

É minha criação

Isto que vejo

Perceber é conceber

Águas de pensamento

Sou a criatura do que vejo.

(Octavio Paz)

PRIMEIRO, UMA HISTÓRIA

Há muitos anos a maior parte do meu trabalho trata de lidar com pessoas, em um ambiente corporativo e muito focado em **resultados** – alguns mais concretos e fáceis de mensurar, como fechar uma venda ou entregar um projeto, outros mais sutis como realizar um evento e ouvir a reação das pessoas. Entregar resultados mensuráveis é desafiador, mas lidar com pessoas é muito mais; nada no meu trabalho em nenhum momento da vida (mesmo sendo da área de tecnologia!) foi ou é mais difícil que lidar com as pessoas, suas frustrações, seus preconceitos, suas limitações de comunicação.

Obviamente me incluo no grupo das “pessoas” – não passa um dia sem que eu perceba que preciso melhorar alguma coisa, sem que pense que podia ter feito melhor, que podia não ter perdido a paciência (acontece com mais frequência do que eu gosto de admitir), podia ter falado mais claramente.

No ano de 2001 eu trabalhava na IBM, fazia parte do time da primeira Fábrica de Software que criaram no Brasil. Era uma equipe incrível, profissionais muito qualificados, e algumas pessoas realmente especiais. O relacionamento era bom na maior parte do tempo, mas havia alguns problemas – muitos egos juntos, muita gente muito boa, sempre dá atrito. Mas as coisas aconteciam como quase sempre acontece em qualquer grupo (de trabalho ou não) – os conflitos apareciam de forma emocional e não estruturada quando chegavam no limite, e enquanto não chegavam no limite vinham no formato de fofoca, reclamação no cafezinho, micro agressividades.

Não sei o quanto foi intencional, mas foi oferecido um treinamento de **feedback**, o primeiro do qual participei e foi quando aprendi esse conceito. De início achei meio ridículo o motivo do

treinamento; feedback não é basicamente falar pras pessoas o que você quer / precisa? Por que preciso de um treinamento pra me ensinar a falar com outras pessoas, eu sou ÓTIMA em comunicação :D Todo mundo em tese sabe dialogar, certo?

Errado.

O treinamento (que era muito simples) mudou minha vida. Basicamente ele me ensinou que:

- 1) Quase todo mundo odeia confronto e conflito, e os evitamos ao máximo. Esperamos que os problemas se resolvam sozinhos, sem que precisemos confrontar e expor o conflito. Só que muitas vezes os problemas não se resolvem, e nosso incômodo (ou medo, preocupação, raiva) se expressam de outras formas, mais ou menos diretas. Podemos inclusive eventualmente surtar mesmo, e vomitar todo nosso incômodo nas horas mais inapropriadas, ou reagir violentamente a alguém ou alguma situação sem nenhuma relação aparente;
- 2) As outras pessoas não podem ler nossa mente e nossos corações. Elas jamais saberão que estão nos incomodando, ferindo, ameaçando ou magoando se não falarmos sobre isso pra elas;
- 3) As outras pessoas nem sempre (quase nunca, inclusive) nos magoam (ou chateiam, incomodam e ferem) de propósito;
- 4) Todo mundo pode melhorar, e mudar. Há que ter mais fé e confiança nas pessoas;
- 5) Eu sou responsável por me conhecer, estabelecer meus limites e esclarecer meus quereres;
- 6) Não é possível mudar situações que nos incomodam sem mudar absolutamente nada do nosso comportamento.

Nosso instrutor pediu que pensássemos num caso real, do ambiente de trabalho, em que nos sentíamos incomodados com alguém, e usássemos para exercitar. No meu caso, havia essa mulher, que chamarei de Magda. Altamente inteligente, competente, seu trabalho era sempre impecável. No entanto, seu comportamento era frequentemente desrespeitoso com diversos membros da equipe (ela inclusive se mostrou abertamente racista em algumas ocasiões e na época não houve grandes consequências), por exemplo: ela me interrompia enquanto eu estava ao telefone. Imagina a situação: eu no telefone, numa reunião ou falando com alguém, e se ela precisava falar comigo simplesmente parava na minha frente e falava, ignorando o fato de eu estar já falando com outra pessoa. Uma vez eu tentei mostrar que estava ao telefone (sem falar, pra não interromper a conversa) e ela simplesmente disse “ah, a pessoa espera! É urgente!”. Nunca era urgente, claro.

Ela me irritava e incomodava (‘eu queria socar a cara dela’ seria mais próximo do que eu sentia), assim como a todos os demais colegas, mas ninguém dizia nada diretamente. Era uma combinação de evitar o conflito e de resignação – “ela é assim mesmo, uma chata sem noção!”.

Voltando ao treinamento, a proposta era: assumir que a pessoa não fazia aquilo por mal; lembrar que talvez ela não tivesse consciência de que estava sendo inconveniente; tomar pra mim a

responsabilidade de informá-la o que eu quero e não quero que ela faça comigo; dizer exatamente o que me incomodava, diretamente, sem julgá-la, e pedir que fizesse diferente.

Confesso que fiquei cética. Na minha cabeça era absurdo ela não perceber que estava sendo uma imbecil, e me senti meio ridícula de ter que falar algo que era óbvio (pra mim :D). Além de, é claro, estar com medo do que aconteceria, de virar uma discussão, criar um climão, enfim. Mas me comprometi a fazer diferente, e ver o que acontecia. Me preparei, usando o curso como referência.

Acabado o treinamento, de volta ao dia a dia, não demorou pra situação se repetir – estava eu no telefone com alguém, ela chega na minha mesa e começa a falar como se eu não estivesse ocupada. Eu parei a ligação, pedi 1 minuto, baixei o telefone e disse pra ela: -- “Magda, olha só: eu estou no telefone com outra pessoa e não posso falar com você agora. Não acho certo deixar a outra pessoa esperando porque você entrou aqui e quer falar, não queria mais que isso acontecesse. Eu vou procurar você quando acabar aqui e falamos, pode ser?”

Ela respondeu, muito de boa: “Ah, desculpa! Tudo bem, falamos depois.”

E acabou. Para sempre. Ela nunca mais fez isso comigo.

Sei que é difícil de acreditar, eu mesma achei que era pegadinha, e fiquei esperando o dia em que ela ia falar alguma coisa, ou voltar a fazer a mesma coisa, mas ela não fez mais. Ou seja, neste caso, era mesmo uma absoluta falta de noção (e respeito pelo outro, claro), mas que não era de propósito. Ela fazia assim porque fazer assim funcionava pra ela, e provavelmente ninguém nunca tinha confrontado. Ela não era uma pessoa burra, nem refratária – ela era capaz de escutar, e mudar (pelo menos nas coisas mais pequenas e práticas, como foi esse caso).

Não sei como foi pra ela, essa experiência, mas eu aprendi que é minha responsabilidade estabelecer meus limites para os outros, deixar isso muito claro pra eles, e que SIM as pessoas podem mudar e a convivência pode ser melhor.

Dar feedback, no entanto, não é sempre tão simples. E tem alguns truques, que vou explicar melhor a seguir.

FEEDBACK: O QUE É; O QUE NÃO É

Não achei nenhuma palavra boa para traduzir ‘feedback’, que significa basicamente *retroalimentação*, no sentido de receber de volta um *retorno* sobre algo. Como os músicos, que usam um fone de ouvido pra captar o que as pessoas da plateia ouvem – o que tocamos / cantamos soa diferente pra nós mesmos do que soa pra quem ouve “do lado de fora”.

Talvez essa seja a coisa mais importante pra destacar antes de mais nada: feedback é sobre levar até o outro a **sua** percepção sobre o que ele faz, mostrando o que está chegando até você e como

isso afeta você e os que estão ao redor. Lembrando que o objetivo é construir relações melhores, mais saudáveis.

Feedback é sobre **dar perspectiva**, expor como você se sente em relação ao outro, mostrar como o outro afeta você. Pode ser positivo ou negativo. É usar a si mesmo como um espelho pra mostrar ao outro como ele é quando vocês interagem. Exemplo de feedback quando há problema:

“quando você me interrompe e eu estou no telefone, **sinto como se você não se importasse** de atrapalhar minha conversa e **me sinto desrespeitando** a pessoa que estava falando comigo antes. Gostaria que você esperasse para falar comigo quando eu estiver livre e puder de fato conversar”. Exemplo de feedback quando as coisas estão dando certo: “Estou contente em perceber que você tem vindo falar comigo nos horários em que estou livre!”.

Feedback deve servir para (caso a pessoa recebendo a informação assim queira, e consiga) **melhorar** o convívio, as interações, a vida de todo mundo. Não cabe a quem dá o feedback resolver questões de comportamento do outro.

E feedback **não é** sobre criticar, reclamar, julgar, elogiar ou dar conselhos. Quando tiramos nós mesmos da equação e passamos a apontar o dedo para o outro, já não é mais feedback, e diz mais sobre nós do que sobre a pessoa sobre a qual falamos. Exemplo: “Como você é mal-educada, por que não pode vir falar comigo em outro horário, como um ser humano normal?”



O que nos leva à questão: qual é a motivação de dar feedback?

FEEDBACK: POR QUE DÁ-LO?

Não é gostoso dar feedback quando existe um problema. Ainda não achei ninguém que GOSTE de fazer isso. E dar feedback para agradecer e reconhecer pode ser não natural pra alguns (eu, por exemplo, tenho que me esforçar). Vejo dois grandes motivos pra dar-se ao trabalho de dar feedback: tem alguma coisa me incomodando muito na relação com o outro e preciso mudá-la OU eu me importo com a pessoa e quero ajudá-la (seja pra incentivar ou pra que ela melhore).

Até agora eu dei só exemplos de feedback no ambiente de trabalho, como uma ferramenta de convívio ou aprendizado profissional, mas mesmo quando ouvi falar dessa técnica pela primeira vez lá atrás me dei conta que podia ser usada pra qualquer tipo de relacionamento. No trabalho

eu considero fundamental, não é à toa que as empresas “obrigam” pelo menos os líderes a praticar ativamente o feedback – é obrigação do líder tirar o máximo de sua equipe, e não dá pra fazer isso sem pontuar problemas, aparar arestas. Aproveito pra dizer que dar feedback não significa homogeneizar, fazer com que todos se comportem da mesma forma. O feedback serve para motivar (incentivar comportamentos positivos) e também para promover mudanças em comportamentos que estão atrapalhando o convívio ou o resultado.

Utilizar o feedback para melhorar relacionamentos é uma demonstração de maturidade, e coragem, em especial quando você não tem obrigação de fazê-lo. É mais fácil reclamar de alguma situação incômoda para os colegas (fofoca) ou pedir para o chefe (ou outra autoridade) resolver o problema – não é mesmo fácil confrontar as pessoas, e discutir questões incômodas. Mas quanto mais pratico o feedback (ou conversas difíceis), mais percebo que o processo de preparação (mais até que a conversa em si) me faz crescer e ser melhor. Várias vezes percebi, ao me preparar para um feedback, que eu não tinha fatos para apresentar. Isso significa que meu incômodo com a outra pessoa era mais problema meu do que dela ☺ A conversa em si também é útil, nos faz exercitar o respeito, o cuidado, a capacidade de escutar e a empatia (colocar-se no lugar do outro, buscar entender como ele se sente), mas a maior oportunidade está na autoanálise, na preparação. As duas partes ganham e crescem se souberem aproveitar a oportunidade numa situação de troca de feedback.

E é por isso que embora as empresas costumem “obrigar” os líderes a dar feedback aos seus funcionários como parte de sua função, muitas têm também incentivado o uso do feedback como ferramenta em “360 graus” – usar essa técnica com pares é muito produtivo também, como vivenciei na minha história da colega sem noção. Uma barreira importante que vejo pra usar mais a técnica é nossa cultura – sempre sinto que não me cabe dar feedback, que estou sendo invasiva, mandona, excessivamente direta. E isso é uma bobagem, claro. Ser direto, de forma respeitosa e sem julgamento, é saudável. Mas algumas dicas (ou regras, se preferir) são úteis pra evitar ser uma pessoa horrível ao dar feedback.

FEEDBACK: TÉCNICAS

Vou destacar abaixo os componentes que considero essenciais do processo de feedback, e que vão se encaixar na técnica em algum momento:

1. O que está acontecendo que me leva a precisar fazer alguma coisa a respeito? Quais COMPORTAMENTOS posso OBSERVAR e que merecem minha atenção?
2. Qual é o CONTEXTO (onde, quando) do que foi observado?
3. POR QUE este comportamento me chama a atenção? Meus VIESES e minhas EXPECTATIVAS estão claras pra mim mesma? (dediquei um trecho inteiro a este item, “a toca do coelho de alice”, tamanha sua importância!)
4. Quais são as CONSEQUÊNCIAS (positivas ou negativas) em relação aos comportamentos que observei, tanto quando afeta a mim ou a outros?

5. Que comportamentos eu esperaria que essa pessoa tivesse, ao invés dos que observei? Tenho alguma SUGESTÃO de como essa pessoa poderia fazer diferente? Qual minha expectativa?

É muito importante dedicar tempo às questões dessa lista e conseguir responder todas elas antes de dar feedback. Sem estas respostas, seu feedback vai ser incompleto, no mínimo; no melhor caso será inútil e no pior caso pode ser ofensivo.

Perceba que nenhuma das perguntas diz respeito à personalidade ou caráter da pessoa que estamos observando. Estamos falando de comportamentos, que podem ser observados (ou seja, não é percepção nem sentimento, é algo que se pode “provar”).

Antes de falar sobre como dar feedback, repasso algumas regras que considero imprescindíveis: feedback é algo pessoal, a ser dado 1 a 1, nunca em público ou em grupo; deve ser específico (as perguntas vão ajudar), nunca genérico (“você sempre chega atrasado!”).

Abaixo explico como usar as informações que as perguntas vão oferecer, com exemplos. Existem basicamente **3 abordagens** para dar feedback:

- **Feedback de incentivo / positivo:** em todas as oportunidades que observar comportamentos que trazem consequências positivas, comunique. Sempre pontue qual foi o comportamento, qual foi a consequência e como você percebe isso.

Exemplo: Seu colega marcou uma reunião com pauta e objetivo bem definidos, informando a todos sobre o que esperava de cada um na reunião, preparou material, distribuiu a todos com antecedência. Durante a reunião, ele seguiu a pauta e conduziu as atividades como planejado. A reunião foi produtiva, o objetivo foi cumprido e você sentiu que foi um uso inteligente do seu tempo. Você pode dizer a ele algo como – “João, você fez um ótimo trabalho esclarecendo o objetivo da reunião de ontem [CONTEXTO] e o que era esperado de cada um, além de seguir à risca o plano [COMPORTAMENTO]. Graças à sua organização, a reunião foi muito produtiva [CONSEQUÊNCIA] e senti que meu tempo foi muito bem usado [SEU SENTIMENTO, COMO ISSO AFETOU VOCÊ], diferente de outras reuniões que participo. Parabéns pelo ótimo trabalho! [MENSAGEM DE INCENTIVO]”

Veja que se você tivesse dito simplesmente “João, a reunião foi ótima!”, ele não saberia exatamente o que foi bom, e o que deve continuar fazendo. Seria um elogio, que é gostoso mas inútil do ponto de vista do feedback.

- **Técnica do Sanduíche:** é uma técnica útil para ambientes em que a comunicação não é tão direta, ou que não há alto grau de confiança, o que dificulta ser 100% direto. Pessoalmente é a técnica que mais gosto, embora haja quem use para tentar manipular as pessoas (o que geralmente não funciona, porque as pessoas percebem quando as colocações não são sinceras).

A ideia é mostrar inicialmente o que se considera como ponto forte no outro, para que ele perceba que não estamos só vendo problemas, que também estamos atentos ao que dá certo. Na sequência traz-se o problema, algo que precisa mudar, que é o foco do feedback. Esse método tem uma enorme vantagem se feito com honestidade (e não é “amaciar” quem escuta, não): muitas vezes comportamentos inconvenientes vêm do excesso ou da falta de alguma das nossas qualidades. Frequentemente tenho conseguido fazer essa análise, e a abordagem fica mais honesta e generosa. No final (o 2º “pão” do sanduíche), costuma-se agradecer a pessoa por escutar, e lembrar que embora estejamos trazendo um problema à tona, há muitas outras coisas boas para notar também.

Vou usar um exemplo sobre mim mesma para ilustrar: adoro resolver problemas, sou muito focada, positiva e quase sempre encontro boas alternativas pra resolver imbróglios. Você tem um problema? Pode me dar que eu resolvo, e geralmente muito rápido. No entanto, na minha sanha de resolver problemas (e rápido) e sendo naturalmente otimista / positiva, eu não avalio todas as possibilidades e nem os riscos. É muito comum que eu proponha uma solução para o problema (ou várias) sem considerar com detalhes as consequências e os riscos envolvidos. Já me vi com problemas ainda maiores depois de ter tomado decisões que careciam de análise e de um olhar mais detalhado, mais cuidadoso. O feedback que recebi foi: “Você tem ideias brilhantes, criativas, e resolve tudo com muita agilidade [PONTO FORTE]. Mas você não levantou todos os dados e riscos para tomar a decisão X neste projeto [CONTEXTO + PONTO FRACO], o que nos causou retrabalho e impacto para o cliente [CONSEQUÊNCIA] – se você tivesse analisado com mais dados, mais a fundo, teria percebido o risco e tomado outro rumo [O QUE ESPERAM DE MIM]. No futuro, você precisa encontrar mecanismos de balancear sua tendência de tomar decisões e resolver problemas sem avaliar todos riscos, ser mais analítica na sua abordagem. [SUGESTÃO DE COMO FAZER DIFERENTE]”

Eu me reconheci neste feedback, mesmo não tendo sido fácil de ouvir. E achei a sugestão boa embora não muito específica – eu encontrei meus mecanismos pensando um pouco depois, buscando dicas a respeito. O que fiz neste caso? Duas coisas: procuro sempre ter nas minhas equipes pessoas mais conservadoras e analíticas do que eu, elas me complementam. Eu as escuto SEMPRE, e respeito seus pontos de vista. Não tomo decisões sem consultar outras pessoas. Quando a decisão é só minha, ou não posso contar com meus pares, entro no “modo análise”, e faço mil perguntas (ver técnica dos “5 por quês”), coeto dados, e ativamente faço o advogado do diabo. Foram as formas que encontrei de melhorar minha performance, com base nesse feedback valioso que recebi.

Por que o nome “sanduíche”? O recheio é o feedback de ajuste (o que precisa ser corrigido), e o pão é o elogio pra colocar em volta e deixar mais palatável ☺

Quando sou eu a dar o feedback, busco esse caminho: quais são os pontos fortes dessa pessoa? Será que esse comportamento pode estar relacionado à “sombra” desse ponto

forte (excesso)? Nem sempre funciona, mas é também uma forma de melhor entender o outro e ajudá-lo a se conhecer melhor. Interessar-se pelas pessoas genuinamente é a melhor base para dar feedback (volto nisso antes de concluir e resumir).

- **“Stop, Start, Continue”**: é uma técnica mais objetiva, muito usada em ambiente com maior grau de confiança entre as partes, mas que também busca balancear a conversa, como a anterior. A lógica de trazer os fatos / comportamentos (com exemplos, sendo específicos) é a mesma – falamos do que precisa ser interrompido (o que não está funcionando), falamos do que pode ser feito para fazer ainda melhor e/ou corrigir (sugestões, expectativas) e finalmente falamos do que é bom e queremos que continue (exemplos do que funciona) para fechar.

Um contra exemplo: Imagine que uma pessoa com a qual você convive se atrasa com frequência. Caso você diga pra ela algo como “Você está sempre atrasado! Eu odeio isso, você é muito egoísta!” é bem provável que ela não ouça sua queixa e não faça nada pra mudar – um “feedback” deste tipo tem pouca chance de ter resultados positivos, da pessoa mudar seu comportamento. A pessoa vai entender que você está chateado, mas não sei se vai ajudá-la a entender seu ponto de vista e tentar mudar. Pra começar, o que é “atraso”? Seria 2 minutos, 10 minutos, 30 minutos? O que é “sempre”, é todas as vezes, é a maior parte das vezes? Por que você rotulou a pessoa como “egoísta”? O que isso tem a ver com a questão que está tentando resolver? Essa comunicação parece mais um desabafo do que a abertura de um diálogo para dizer como você se sente e o que você espera.

Uma forma mais alinhada com as técnicas de feedback (e creio que mais produtiva) seria por exemplo: “Mario, nós nos vemos todas as sextas-feiras pra bater papo e nas últimas 5 semanas você atrasou meia hora. Eu saio do meu trabalho correndo pra estar aqui no horário que combinamos, chego aqui e fico esperando você. Eu sinto que meu tempo está sendo desrespeitado, porque eu poderia usar essa meia hora que estou aqui esperando pra terminar um trabalho, ou mesmo passar em outro lugar antes de chegar. Eu gostaria que você ou chegasse no horário ou me avisasse bem antes que vai atrasar, assim eu decido o que fazer com essa meia hora, ok?”. Talvez seu amigo não saiba organizar o próprio tempo, talvez seja mesmo egoísta e não ligue de deixar as pessoas esperando, mas talvez ele simplesmente não tenha percebido que isso é importante pra você.

Reforço de novo que todas as técnicas têm em comum uma coisa muito importante: não se trata de criticar ou julgar a pessoa com quem se fala, o foco é no **comportamento** e nas **consequências** dele pra você e para os demais afetados. As pessoas não ‘são’ o seu comportamento; pessoas podem agir de forma inadequada mas serem boas! Muitas vezes as pessoas não percebem que estão prejudicando ou incomodando outros, e quando percebem não sabem exatamente qual é o problema.

Quando partimos da premissa de que as pessoas não fazem as coisas por mal, quando eliminamos o julgamento a respeito dos motivos do outro, também baixamos a nossa guarda e podemos ser mais construtivos. Sei que essa forma de ver o feedback pode ser meio romântica, e que pessoas mais pragmáticas podem achar que é floreio demais, mas é assim que eu vejo e faço, porque eu gosto de gente. Procuo verdadeiramente me importar com as pessoas para as quais dou feedback, busco encontrar algum tipo de conexão, ou o processo perderia o sentido pra mim. Por isso fiquei muito contente quando alguém finalmente estruturou algo que “casou” com meu jeito de dar feedback: Kim Scott criou uma nova forma de abordar o feedback chamada “[Radical Candor](#)” (virou livro!), da qual sou fã e vou falar um pouco no final.

Além do mais, será que o comportamento da pessoa é mesmo um problema simplesmente porque eu acho que é um problema? Será que meu feedback positivo está reforçando a coisa certa?

A TOCA DO COELHO DA ALICE

Faça uma pausa e venha comigo, porque não dá pra seguir com esse assunto falando só da parte fácil, que são as técnicas e passo-a-passo estilo livros para executivos de R\$1,99, sem olhar um pouco pra dentro.

Decidi escrever esse “capítulo” quando percebi que faltava explorar um componente fundamental do feedback: entender as motivações de quem está dando o feedback. Destrinchar o processo e escrever esse texto enorme depois de anos “fermentando” aqui na cabeça aconteceu num momento muito especial da minha jornada de autoconhecimento – apesar de praticar muito o feedback por anos na minha vida profissional, admito que não faço isso tão bem na vida pessoal. Já pisei na bola várias vezes, e muitas vezes evito o confronto, o que me leva a explodir eventualmente e ao invés de dar feedback eu massacro a outra pessoa com reclamações. Ou não falo nada e fico emburrada. Ou falo pela metade. Tudo de ruim, e ao contrário de tudo o que estou ensinando vocês a fazer.

Como pode? Por que essa desconexão entre o pessoal e profissional?

Cada um deve ter aí seus desafios, mas notei que existe uma questão fundamental que me ajuda demais no processo do feedback profissional: usar a cultura e valores da empresa como referência, sem precisar analisar meus motivos ou negociar com o outro sobre minhas expectativas (já são pré-definidas pela empresa, e coincidem com as minhas!).

(É claro que minha experiência pessoal, trabalhando a vida toda em empresas multinacionais, me moldou. Provavelmente alguém que trabalha como autônomo, de forma menos estruturada, não sente essa desconexão tão forte e aprendeu a lidar com a questão de forma mais fluida)

Lá pro começo dos anos 2000 enquanto aprendia sobre melhoria de processos e mudanças organizacionais, li um livro (perdeu-se, e não lembro o nome) que falava sobre como nossa percepção da realidade é alterada por nossas “lentes”. Usando a visão como metáfora de para

nossa percepção do mundo, é como se todos nós usássemos óculos que distorcem como captamos a realidade, e as lentes destes óculos são moldadas pela nossa experiência de vida. Por isso coloquei o poema de Octavio Paz no começo desse texto – “me vejo no que vejo”. Vemos não o que existe, mas uma versão do que existe, distorcida pelo que somos e cremos.

“Perceber é conceber”.

Quando então observamos o comportamento de alguém e **percebemos** um problema, é fundamental entender se o que percebemos como problema é real ou fruto da distorção da nossa lente. Um exemplo que presenciei há pouco tempo e que ilustra muito bem essa questão: estava numa roda de discussão com mulheres da empresa, de todas as idades e experiências (desde engenheiras até faxineiras, de 16 a 60 anos), e uma delas comentou: “Eu acho que tem mulheres que não se dão o respeito, vêm com calça justa trabalhar, parecem que querem chamar a atenção!” – ou seja: na percepção dela, usar calça justa no ambiente de trabalho marcando a bunda é um problema, não passa uma imagem profissional, é inapropriado. Uma das meninas mais jovens, de 16 ou 17 anos, replicou: “Mas tem um monte de homens fortões aqui, que vêm de camisa e calça super justas todo dia. Você acha a mesma coisa sobre eles ou o problema é só quando é uma mulher?”.

A discussão foi interessante (é normal ninguém achar errado homens exibindo seus glúteos e/ou tórax com roupas justas. Na verdade ninguém nunca nem repara nisso, só as mulheres chamam a atenção), mas o ponto aqui são as lentes – veja a diferença de percepção das duas em relação à mesma questão, à mesma realidade.

Imaginemos uma situação em que a 1ª é uma gerente, e a 2ª é sua funcionária que usa calças justas para ir trabalhar. A gerente então decide dar feedback à sua funcionária por observar que ela usa calças muito justas [COMPORTAMENTO OBSERVADO] e que isso é inadequado no ambiente de trabalho, pois distrai os rapazes da equipe [CONSEQUÊNCIA]. Vamos imaginar também que a empresa é conservadora, e seus valores estão em linha com a percepção da gerente. Podemos aplicar a técnica de feedback, o que vai ajudar a manter objetividade e respeito no processo de comunicação, mas a mensagem vai ser violenta pra a moça que escuta, de qualquer forma. Não existe acordo entre a percepção da realidade da gerente e a dela. Ela provavelmente vai se sentir invadida e injustiçada, a menos que aceite que deve se submeter à visão da gerente e da empresa. Em geral é o que acontece – o lado “mais fraco” acaba cedendo, por comodidade ou falta de poder de negociação, e a “lente” corporativa é que determina o certo e errado.

(E é por isso que, pra mim, dar feedback profissionalmente é mais fácil: não preciso questionar nem entender muito minhas lentes, e a maioria das diretrizes da empresa coincidem com as minhas, e assumo automaticamente que esse senso comum é o CERTO. A verdade incômoda é que não é tão fácil assim)

Às vezes a gente também cede e muda por medo, ou por amor. O que não significa que a mudança é real, sustentável e saudável. E quem deu o feedback nem sempre sabe que existe um

abismo entre sua percepção da realidade e a do outro. A mudança pode até acontecer, mas sobre bases pouco sólidas. Daí a importância de conhecer a si mesmo, entender quais são nossas lentes e nossas motivações – não há como ser generoso e aberto para entender o outro se sequer sabemos que estamos vendo uma realidade distorcida.

Na vida pessoal nem sempre há um senso comum óbvio e universal, uma “base” sólida para pautar a análise do comportamento do outro tal que seja simples usar a técnica de observar-contextualizar-mostrar consequências-propor mudança. Há a lei, claro, mas se precisar dar um feedback usando a lei como referência é porque a coisa tá feia (mas infelizmente consegui pensar em alguns casos em que isso seria pertinente – alguém que estaciona indevidamente em vagas de deficientes, por exemplo).

O mundo fora do ambiente corporativo controladinho é um caos coletivo de culturas, valores, crenças; não existe um conjunto comum e óbvio de regras regendo a vida e os relacionamentos. Tudo é negociado caso a caso, e quase nunca de forma objetiva. Quanto mais de perto observamos os outros e em especial quando os conflitos aparecem, fica muito claro que “senso comum” não existe, e que a forma como cada um enxerga e interpreta o mundo e as regras (culturais, sociais) é muito diferente. O grande desafio é enxergar e entender a si mesmo e também ao menos enxergar o outro, para que seja possível fazer uma ponte e encontrar os pontos de contato.

Ora, se o objetivo do feedback é comunicar ao outro que algo no comportamento dele não está funcionando pra você, ou para o entorno, você precisa conseguir mostrar PORQUE aquele comportamento não funciona. Quando existe um conjunto de valores e regras explícito e conhecido regendo as relações, como é o caso numa empresa, basta aplicar a técnica e pronto, é moleza (não é, mas vocês entenderam ☺). Quando essa base comum não existe, fica bem mais complicado: é muito provável que a razão do problema que você enxerga seja relacionada às suas expectativas, que por sua vez estão relacionadas aos seus valores, à sua visão de mundo. Nem sempre o outro está errado e precisa ser corrigido! Muitas vezes, só o que queremos é que o outro se comporte da forma que nós queremos, da forma que nós consideramos correta.

(Existe forma certa de se comportar ou de fazer as coisas?)

Há uma diferença enorme entre reconhecer um conflito com o outro, perceber que algo incomoda você ou não está funcionando, e assumir que o problema é do outro e precisa ser resolvido por ele. E se o problema for sua percepção do mundo, seu grau de expectativas? E se houver um ‘gap’ entre as percepções e expectativas de vocês que precisa ser resolvido, que não passa necessariamente por uma mudança de comportamento? E se a questão for ainda mais complexa e é uma combinação de tudo isso?

Ou seja, às vezes os conflitos que precisamos resolver com outros estão relacionados a um abismo entre o que nós acreditamos que seja a forma certa de fazer algo (dentro do nosso sistema de vida) e a forma que a outra pessoa faz as coisas (segundo o sistema de vida dela). O problema é muito anterior ao comportamento, que nem sempre precisa de mudança.

(Escrevi ali em cima “às vezes” mas quanto mais penso e vivo, mais acho que pode trocar por “quase sempre”...)

Pô, mas agora fiquei confusa. Até aqui achei que feedback era sobre EU dizendo para O OUTRO onde ele estava errando, para que ele possa corrigir! Agora você me diz que o problema é MEU TAMBÉM?!

Exatamente ☺

(Tá funda essa toca do coelho, né? Vai piorar.)

Pra dar feedback de forma construtiva e generosa, precisamos não só observar o outro, mas nos observar e conhecer muito bem, entender nossas lentes e nossos [vieses inconscientes](#). Sobre esse assunto não dá pra falar neste capítulo e nem neste texto, prometo escrever um texto só sobre ele, mas saiba: a comunicação (feedback incluso) não funciona, ou fica quebrada, se não sabemos o que nos move, quais são nossas lentes e nossos vieses. O problema nem sempre é o comportamento do outro, pode ter muito mais a ver com a forma como nos afeta, por mil motivos (vários deles inconscientes). E do lado de lá tem todas as lentes e vieses também do outro.

Esse ponto é tão importante que me fez incluir mais um item nos passos do feedback, logo após observar objetivamente o comportamento do outro que nos incomoda e o seu contexto. Não dá pra dar feedback para o outro sem fazer a lição de casa (um mínimo de autoanálise).

Feita essa viagem ao centro da nós mesmos, voltemos: é também preciso se importar com o outro, aquele que nos ouve, para que o feedback funcione bem.

RADICAL CANDOR: HONESTIDADE RADICAL ou FEEDBACK RADICALMENTE HONESTO

Recomendo muito [ler o artigo e ver o vídeo](#) da autora explicando de onde veio essa ideia e como aplicá-la, mas para os que não falam inglês ou querem simplesmente ouvir minha opinião ☺ segue minha interpretação bem livre! Vocês vão ver que a proposta dela é mais pragmática, como boa americana, mas eu tropicalizei e coloquei umas pitadinhas de sentimento na minha própria receita, e falo disso depois de resumir o conceito.

Kim teve essa ideia sobre o que vou chamar de **feedback honestamente radical** graças a um feedback recebido da sua chefe (ninguém menos que Sheryl Sandberg):

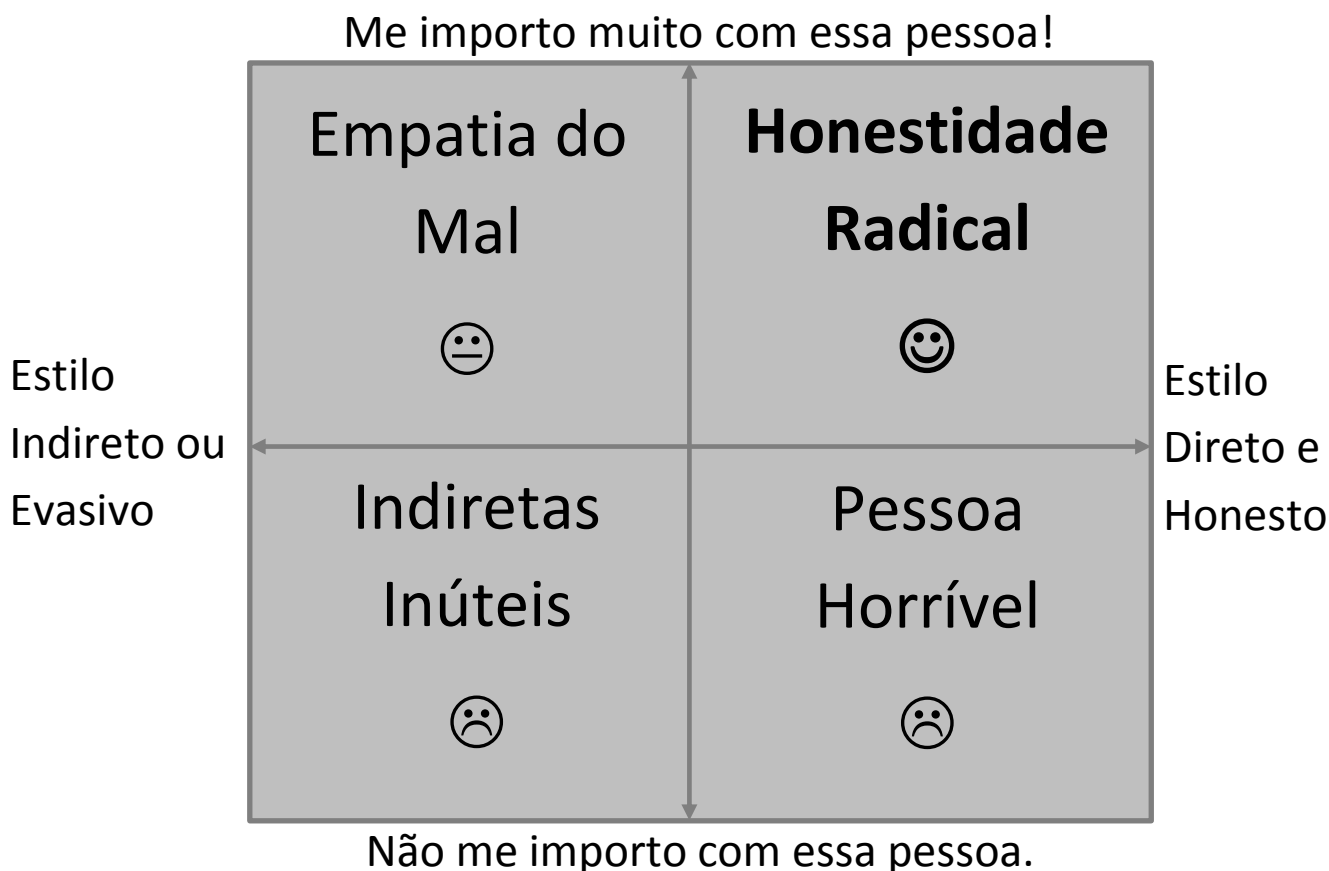
Ela havia feito uma apresentação incrível para alguns executivos do Google, com resultados estupidamente bons. Ao final da apresentação, todo mundo queria que ela continuasse e expandisse o trabalho, foi um sucesso. No entanto, sua chefe a chamou para um bate-papo logo depois, e após reconhecer que a apresentação tinha sido ótima, chamou a atenção para um cacoete de comunicação – ela falava muitos “hum” durante a apresentação toda. Kim nem ligou pra esse detalhe e ignorou o feedback mesmo quando Sheryl tentou uma segunda e terceira vez entender porque ela falava tantos “hum”. A apresentação tinha sido incrível! Que diferença fazia

se ela falava “hums”? Mas sua chefe não deixou pra lá, e insistiu: “vou ter que ser mais clara com você: quando você fala ‘hum’ a cada 3 palavras, você soa estúpida.”

A honestidade dela chocou Kim, que finalmente prestou atenção à questão e percebeu que Sheryl, com a qual tinha um ótimo relacionamento, estava tentando ajudá-la a se expressar melhor nas suas apresentações (ela inclusive contratou um coaching de oratória e resolveu o problema do ‘hum’). Ela viu aí uma oportunidade de transformar a forma super eficiente de feedback da chefe em algo que outros pudessem usar, e nasceu o conceito de “Radical Candor”.

Ela criou um acrônimo para ajudar a lembrar o que fazer para dar feedbacks radicalmente honestos: HHIPP (*humble, helpful, immediate, private, doesn't personalize*) – o feedback precisa ser humilde, útil, imediato, privado (público somente se for elogio) e não pessoal. Lembre que sua chefe disse que ela soava estúpida quando dizia muitos ‘hums’ e não que ela era estúpida.

A proposta de feedback usando “honestidade radical” é baseada em 2 fatores: o quanto você **se importa** com o outro e o quanto você é **direto** na sua comunicação. O resultado do seu feedback, com base na combinação desses dois fatores fica assim:



Esta figura tem interpretação e tradução livres minhas dos quatro quadrantes que ela propõe, e serve só pra colocar os conceitos com minhas palavras, ok? ☺️ Vou falar um pouco de cada um deles daqui a pouco.

Lembre que quando falei sobre a técnica clássica de feedback, propus 4 passos: observar o comportamento; situar (dar contexto); mostrar as consequências (impacto); e dar alternativas. Um passo que sempre achei essencial e que pode se integrar ao primeiro passo é **entender minhas próprias motivações e sentimentos**. Como me sinto em relação à pessoa que observo? Eu gosto ou desgosto dela? Eu a conheço? Será que o problema é com ela ou é comigo?

Executar bem os passos 1 e 2 ajuda muito a identificar se o que percebi como problema do outro é no fundo problema meu: se tiver dificuldade de identificar de forma bem específica o que não está bem e/ou quando e como a situação aconteceu, provavelmente preciso analisar um pouco mais antes de dar o feedback.

Importar-se com o outro é justamente um dos 2 componentes que Kim propõe no feedback radicalmente honesto: quanto **mais você se importar** (eixo vertical da figura) e **mais direto** você for (eixo horizontal da figura), melhor o resultado. O seu feedback terá então o objetivo de ajudar o outro a melhorar, da forma mais direta possível.

Os outros passos do feedback clássico continuam valendo, claro, mas importar-se pode fazer toda a diferença no resultado, e quanto maior o grau de confiança entre as partes, melhor.

Mas ser direto é fundamental -- ela defende inclusive que caso você não se importe tanto assim com a outra pessoa, ainda é melhor que o feedback seja dado de forma direta (embora não tão cuidadosa às vezes). Você talvez seja uma pessoa horrível (como nomeei o quadrante inferior direito), mas pelo menos a pessoa terá oportunidade de saber o que não está bem, e melhorar.

Um pouco sobre cada um dos quadrantes, e os possíveis resultados:

Empatia do Mal: Quando a gente se importa muito com a pessoa, mas não tem coragem de ser direto sobre comportamentos que precisam ser mudados. Chamei de empatia do mal porque embora os motivos sejam nobres (não queremos magoar a pessoa) o resultado é ruim, pois mesmo quando tentamos passar uma mensagem, ela está tão “açucarada” que a pessoa não percebe o que precisa melhorar.

Kim dá um exemplo numa palestra de um funcionário que ela amava e perdeu, porque teve que demitir depois de muitos colegas reclamarem dele e nenhuma ação ser tomada. Ela gostava tanto dele que não tinha coragem de confrontá-lo para resolver alguns problemas, até que chegou ao ponto de demitir. Quando ela explicou a ele os motivos, ele ficou MUITO bravo, e perguntou: “mas por que nunca ninguém me disse isso antes?!”.

Eu já fiz isso com um dos meus melhores amigos, e só não perdi sua amizade para sempre porque o amor é grande. Havia atitudes dele que me incomodavam muito, e eu ao invés de ter uma conversa honesta e difícil sobre os problemas, eu falava de forma branda sobre eles, tal que ele não conseguia entender a importância daquilo pra mim. Até que eu cheguei ao meu limite e rompi a amizade de forma abrupta e sem explicação, e ele ficou muito magoado, sem entender o que havia acontecido.

Indiretas Inúteis: Não nos importamos muito com a pessoa e não temos coragem de ser diretos a respeito de problemas – esse caso pode gerar fofoca, indiretas, atitudes passivo-agressivas ou mensagens ambíguas sobre o que está acontecendo. A pessoa provavelmente “sente” que algo não vai bem, pois há mensagens indiretas, mas não sabe o que fazer para melhorar ou mudar.

Imagine que estamos chateados porque nosso parceiro ou parceira nunca lava a louça, e ao invés de dizer pra eles sobre o fato (“você não lava a louça há 10 anos!”), como nos sentimos (“eu me sinto sendo explorada quando só eu lavo a louça, sendo que ambos sujamos”) e o que esperamos (“eu quero que você lave a louça do almoço, e eu lavo a do jantar”), simplesmente ficamos emburrados ou dizemos coisas como “sabe o Fulano, parceiro da Joaquina? Ele SEMPRE LAVA A LOUÇA na casa deles...”. Pode ser que você dê sorte e o recado seja entendido, mas na maior parte dos casos não vai dar certo.

Pessoa Horrível: Por incrível que pareça, dos males, esse é o menor – você não se importa tanto com a pessoa, mas diz exatamente o que está errado, de forma objetiva. Talvez ela fique muito chateada com a forma que você coloca a questão, já que você não se importa tanto com ela, mas pelo menos ela terá a chance de saber. O risco nesse caso é a pessoa ficar TÃO chateada que se torna refratária mesmo frente aos fatos. Quem sabe depois de passada a raiva ela possa analisar o que foi dito e perceber que precisa mudar?

O que pode acontecer quando o grau de confiança é baixo (nestes 2 quadrantes inferiores do quadrado) é que quem recebe a mensagem (direta ou indireta) questiona os motivos de quem dá o feedback. A pessoa pode sentir-se atacada e ameaçada, e aí nenhuma mensagem chegará íntegra, ela não saberá o que fazer pra mudar.

Honestidade Radical: É aqui que queremos chegar – ser diretos, objetivos, e nos importar com quem recebe a mensagem. Se importar não significa que você precisa amar a outra pessoa – precisa só se importar como ser humano.

Eu gosto de expandir um pouco esse eixo do interesse ao dar feedback (esse é o meu “tempero” nessa receita): quando preciso dar feedback a alguém, procuro observar com cuidado e carinho o que admiro nessa pessoa, quais são suas qualidades. Lembram que mencionei lá na técnica do Sanduíche que muitas vezes um problema é a “sombra” de alguma qualidade da pessoa? Mesmo que você decida não fazer o sanduíche e não queira falar sobre qualidades dela no momento do feedback, acho muito útil pensar nisso, e reconhecer que por mais que eu tenha feedback pra dar, aquela pessoa tem coisas que eu gosto e admiro. Pensar em qualidades é uma boa forma de tornar-se mais humilde ao dar o feedback, afinal não sou um GURU “iluminando” a outra pessoa! Sou só uma pessoa, como ela, com qualidades e defeitos. Estou só fazendo o papel de espelho.

Fazer esse exercício de busca do que há de bom no outro me obriga a pensar sobre diversidade no seu sentido mais amplo – as pessoas são únicas, diferentes, e isso não significa que o outro é ERRADO, só significa que algumas vezes essas diferenças levam a comportamentos que precisam de ajuste em determinados contextos pra que os relacionamentos funcionem. Pensar sobre as qualidades das pessoas me faz ser mais inclusiva, respeitar mais o outro, e me fortalece na

observação do que acho que precisa melhorar. (E já me fez mudar de ideia, e perceber que o feedback não era justo, aliás.)

Dito isso tudo, eu resumiria a minha receita de feedback assim:

1. O que está acontecendo que me leva a precisar fazer alguma coisa a respeito? Quais COMPORTAMENTOS posso OBSERVAR e que merecem atenção?
2. Como me sinto a respeito dessa pessoa? Eu me importo com ela? Quais são as QUALIDADES dela que posso contrapor ao comportamento que não está funcionando?
3. POR QUE este comportamento me chama a atenção? Meus VIESES e minhas EXPECTATIVAS estão claras pra mim mesma?
4. Qual é o CONTEXTO (onde, quando) do que foi observado?
5. Quais são as CONSEQUÊNCIAS (positivas ou negativas) em relação aos comportamentos que observei, tanto quando afeta a mim ou a outros?
6. Que comportamentos eu esperaria que essa pessoa tivesse, ao invés dos que observei? Tenho alguma SUGESTÃO de como essa pessoa poderia fazer diferente? Qual minha expectativa? (quando houver e for aplicável)

Vai com fé e amor, que dá certo.

AH, TÁ: É FÁCIL!

Ha-Há-Ha! Não.

Eu sei: é difícil. Ver o bom do outro não é fácil (mesmo quando adoramos o outro), seja pelo tamanho do nosso ego ou pela tendência em perceber defeitos enquanto as qualidades não são “mais que obrigação”. A conversa sobre lentes e vieses cabe muito bem aqui – pra quem passou uma vida toda sendo cobrada (e se cobrando) para ser nada menos que excelente, os acertos dos outros são triviais e não merecem nada mais que um OK.

Também não é fácil ser direto, especialmente na nossa cultura. Somos cheios de dedos, ser direto é considerado defeito, especialmente para mulheres. Mulheres diretas são “mandonas”, enquanto os homens são “líderes natos”. Creiam, eu sei bem ☺ E há o medo da rejeição, da retaliação, do não.

É doloroso às vezes olhar pra si mesmo sem maquiagem, sem fantasia, e entender o que nos move com honestidade e (por que não?) amor, admitindo que temos preconceitos, limites, entraves.

Mas acho que vale a pena fazer o exercício de olhar para si mesmo e para outro com mais generosidade, lembrar que somos humanos, com falhas e que não erramos de propósito. Lembrar que limitações e comportamento não são equivalentes a caráter, e repetir como um mantra que não é OK julgar e categorizar as pessoas, e mais que tudo, *acreditar que todas as pessoas são capazes de mudar (nós mesmos inclusos!).*

AUTORA: [Ivanise Maravalhas Gomes](#), em 18 de Maio de 2017. Distribua livremente com créditos 😊

Dar feedback, pra mim, é isso: olhar pra mim mesma primeiro, e então abrir meu coração, crendo que as pessoas são capazes de ser melhores, e que eu posso ajudá-las com isso simplesmente sendo honesta e aberta.

Tente. Nem sempre vai dar certo, mas vale muito a pena e você também vai aprender. <3