

FEEDBACK – UM DIFERENCIAL PARA A MUDANÇA

Maria Arlinda Reis de M. Freitasⁱ

O termo Feedback, derivado de alimentar, prover com alimento; significa retroalimentar, fazer observações à pessoa responsável por uma ação/atitude ou um processo determinado, de modo que alguma mudança, se necessária, possa acontecer e assim dar continuidade ao processo iniciado.

Muitas vezes as ações/attitudes das pessoas são mal interpretadas, gerando, no ambiente de trabalho, dificuldades nas interações e nas resoluções dos problemas, impedindo o desenvolvimento de processos de trabalho eficazes e aumentando o desgaste entre as pessoas.

Por isso, faz-se importante a utilização de algum processo que possa ajudar as pessoas a se conhecerem e a conhecerem o outro com quem se relacionam. Uma destes processos chama-se Feedback, o qual apresentamos a vocês.

No contexto organizacional, feedback tem recebido a conotação de "dar retorno". Esse dar e receber retorno, na prática, proporciona um meio de crescimento e aprendizado à medida que alia transparência à melhoria de performance de resultados.

Portanto, o objetivo do feedback deve ser o de ajudar, de dar suporte à outra pessoa para que ela faça algo de forma diferente no futuro, melhorando suas habilidades e comportamentos.



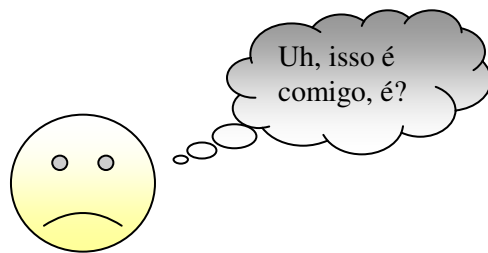
O Feedback pode ser *Positivo* e/ou *Negativo*. *Positivo*: quando tem por resultado a mudança e o crescimento individual e grupal. *Negativo*: tem por resultado a estagnação ou desmotivação dos indivíduos ou grupos.

Se desejamos melhorar resultados, melhorar o desempenho pessoal e de equipes, otimizar o relacionamento e o clima na organização como um todo, precisamos cultivar postura de dar e receber feedback, mesmo quando não for positivo ou agradável. Isto é, nada pode garantir que as pessoas estejam preparadas para dar somente o feedback positivo, pois isto é resultado de muito treinamento e de maturidade pessoal e profissional, inclusive da outra parte, que pode não receber bem até mesmo um feedback positivo.

VEJAMOS PORQUE NEM SEMPRE É FÁCIL DAR E RECEBER FEEDBACK:

- É difícil aceitar nossas ineficiências e admiti-las;
- Nem sempre confiamos o suficiente na capacidade do outro de emitir um parecer sobre nós;
- Não gostamos de ter nossa imagem ou status afetados;
- Podemos rejeitar o que o outro pensa a nosso respeito;
- Podemos pensar que o apoio esperado nos esteja sendo negado ou que a nossa independência esteja sendo violada;

- Podemos reagir defensivamente, negando o parecer ou agredindo o avaliador;
- Gostamos de dar conselhos, pois nos sentimos competentes e importantes nessa posição, daí o perigo de pensar no "dar feedback" como forma de demonstrar superioridade;
- Devido o nosso pouco preparo para dar feedback, podemos nesse momento estar sendo parciais, "juízes" do comportamento do outro, emotivos, aproveitando para explodir uma raiva;
- Pode ser que falemos com temor, com receio das reações do outro e assim omitamos determinadas informações, tentando amenizar o efeito (que se pensa ser agressivo ou invasivo);
- Muitas vezes a pessoa não está preparada para receber feedback, gerando bloqueios à comunicação interpessoal. Talvez por pensar que é sinal de fraqueza ou incompetência receber feedback.



OBSERVE AGORA COMO O FEEDBACK PODE SER ÚTIL:

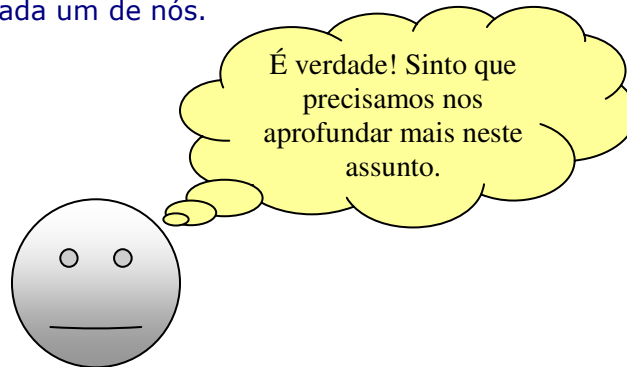
- Sendo DESCRITIVO ao invés de avaliativo – julgamentos aumentam a defensividade da pessoa;
- ESPECIFICO ao invés de geral – fale do comportamento como ocorreu e do momento que ocorreu, e não da pessoa. Ex. em determinada ocasião você se comportou de tal maneira... ;
- COMPATÍVEL COM AS NECESSIDADES de ambos;
- DIRIGIDO para o que você acredita que o outro deva e possa mudar (dar exemplos de ações reais);
- SOLICITADO ao invés de imposto – o que não impede você de aproveitar uma ocasião específica para dar um feedback, mesmo que não tenha sido solicitado, contudo, tenha o cuidado de observar se o outro está aberto para receber, se ele não fica na defensiva;
- CLARO – assegura o entendimento (evitar ruídos na comunicação);
- OPORTUNO - prontidão da pessoa para ouvi-lo (observar o momento certo, que não seja no "calor" da emoção, nem quando o assunto se esfriar totalmente, não fazendo mais sentido para ninguém).



O fato é que nosso jeito de pensar e ver a vida afeta decisivamente nossa postura, inclusive – é claro – no dia-a-dia do trabalho. Se cultivamos uma postura muito reservada quanto àquilo em que acreditamos, provavelmente teremos alguma dificuldade em manifestar nossas idéias e percepções da realidade.

Por outro lado, se falamos o que queremos sem refletir, se não temos "papas na língua", podemos colocar por água abaixo algo que poderia ter dado muito certo.

Os impactos diários de nossas posturas precisam ser muito bem observados e refletidos por cada um de nós.



Vale a pena apostar no *Feedback* como ferramenta de desenvolvimento humano na empresa, isto porque a ação humana, no que diz respeito à competência e à eficiência profissional, é reflexo não somente de conhecimentos objetivos do fazer profissional, ou de um "optimum técnico", mas de um conjunto de atitudes que incluem o "optimum social", o pensar, o sentir, o desejar, o intuir, o relacionar-se, um complexo de influências que moldam continuamente o fazer e o agir humanos na busca do melhor desempenho organizacional.

ⁱ * Maria Arlinda Reis de M. Freitas - psicóloga, consultora organizacional, especialista em Gestão Estratégica e Qualidade, profª universitária, MBA em Formação de Consultores Organizacionais pela FGV/ISAN.