

## Management and Performance Associates – Maio 2015

### “Eu não preciso do seu feedback. Eu sou perfeito”

Hoje, quase 40 anos depois de sua morte, Maria Callas é considerada uma das mais renomadas e influentes cantoras de ópera do século XX e, mesmo assim, ela não teve uma única performance no Metropolitan Opera House de New York que não fosse vaiada.

Antes de receber o Prêmio Nobel de literatura, Gabriel Garcia Marques foi mal avaliado por alguns poucos críticos literários, incluindo Harold Bloom da Yale, que observou que “Cem Anos de Solidão” “é uma espécie de fatigante batalha estética, uma vez que cada página insere mais vida que um leitor comum é capaz de absorver”.

Pauline Kael, a famosa crítica de cinema da revista New Yorker, de 1968 a 1991 odiou quase tudo que Fellini e Hitchcock produziram e descreveu “A Noviça Rebelde” como a influência mais repressiva sobre a liberdade artística nos filmes.

Evidentemente, as situações descritas acima não se limitam ao mundo das artes. Nossa visão é que não é realista esperar apenas cumprimentos por uma performance – qualquer performance. Não importa qual e onde seja seu trabalho, Covent Garden ou Broadway. Toda performance está sujeita a avaliações dissidentes.

Se todas as obras de arte e gênios mencionados anteriormente foram criticados, como é possível que seus funcionários sejam perfeitos? Como é possível que “pessoas normais” (assim como alguns artistas e você) não estejam preparados para receber feedback?

Vamos explorar algumas causas e maneiras de superá-las:

#### Razões Culturais

Várias culturas têm orientação para uma comunicação indireta e ser assertivo é considerado “rude”. Lembre-se de que cultura não é limitada a

fronteiras geográficas. Pode estar relacionada à cultura corporativa e até mesmo a gerações. Independentemente de seu funcionário ser da América Latina (línguas românticas são muito mais indiretas do que Inglês) ou ser um millennial estereotipado (ansioso por reconhecimento por qualquer performance) o desafio é dar um feedback honesto, para que eles saibam onde estão e, portanto, capazes de promover o seu desenvolvimento.

#### Autoimagem Distorcida

Uma pequena percentagem de pessoas deste grupo corresponde a casos clínicos e precisam buscar uma ajuda profissional (veja nossa newsletter de junho de 2011 sobre delírios – “Mr de Mille, estou pronta para o close up”).

A maioria das pessoas deste grupo ou possui baixa maturidade ou não tem um histórico de feedback sinceros (incluindo a minimização de problemas). Até que a pessoa consiga enxergar a realidade, não há chance para a conscientização e subsequente mudança.

#### Não aceitação devido à falta de credibilidade

Será muito mais difícil a mensagem do feedback chegar ao seu destinatário se este tem alguma restrição em relação a quem está dando o feedback. É dispensável dizer que o destinatário do feedback está perdendo uma excelente oportunidade de eliminar alguns pontos cegos.

#### Histórico de feedback de baixa qualidade

Quando gestores dão feedback de pouca qualidade, acabam gerando uma reação defensiva que, se não gerenciada, se tornará uma barreira para o destinatário do feedback ampliar sua consciência sobre o problema e trabalhar sobre ele. Feedback de baixa qualidade inclui julgamentos, opiniões, conselhos, generalizações etc.

#### Três maneiras “simples” para ajudar seus reportes diretos a superar essas barreiras

### **1) Dê feedback baseado em fatos**

Uma maneira segura de fazer seus funcionários verem a realidade é centrar-se em fatos específicos e verificáveis. Eles podem não gostar de ouvir o que você está dizendo, mas será difícil negar a situação. Há diferença entre “suas vendas estão 37% abaixo da meta combinada” e “seus números são horríveis”.

### **2) Discuta sobre comportamentos observáveis**

Diga coisas como “Eu notei que você chegou às 9h27min para a reunião das 9h com o CFO de um dos mais importantes clientes”. Lembre-se que “me disseram” não é feedback. Falar sobre fatos é crítico quando se referir a metas numéricas.

Comportamentos observados são críticos quando se referir a competências.

### **3) Use um tom construtivo e empático**

Os membros da equipe precisam entender que a “conversa” é sobre ajuda-los. Feedback é a única informação que gera consciência e precisa ser acompanhada de uma conversa de Coaching, onde eles se envolvem na análise das causas, gerando alternativas e comprometimento para a solução.

Finalmente, lembre-se que não se trata de uma ciência exata, e que não há garantia de que seus funcionários verão a luz depois de uma conversa de 5 minutos. É um processo. É importante monitorar e oferecer feedback adicional sobre as mudanças observadas.

**Até a próxima newsletter. Seu feedback é muito bem-vindo.**