

Por Patrícia Bispo

Por mais que esse assunto seja abordado em reuniões, seminários ou congressos, o feedback sempre estará presente entre as temáticas mais solicitadas pelo ambiente empresarial. Não se trata de querer "bater sempre na mesma tecla", mas o fato é que muitas empresas pensam que sabem utilizar esse recurso de forma correta e quando se dão conta, cometeram equívocos sérios. De acordo com Denize Dutra, psicóloga e consultora organizacional as consequências de um feedback mal conduzido são desastrosas, pois não atende à sua premissa fundamental de dar oportunidade de melhoria para o profissional. "Isso gera constrangimentos, desmotivação, fofocas, conflitos interpessoais e até intersetoriais, retrabalho e perda do foco", cita. Em entrevista concedida ao RH.com.br, a consultora, afirma ainda que, muitas vezes, os gestores não têm a dimensão do efeito cascata que um feedback mal conduzido proporciona. Denize Dutra participará do 6º ConviRH (Congresso Virtual de Recursos Humanos), evento promovido pelo RH.com.br, no período de 10 a 25 de maio de 2012. Na oportunidade, ela ministrará a palestra em vídeo "A integração entre as diferentes gerações no âmbito corporativo". Confira a entrevista na íntegra e tenha uma agradável leitura.

RH.com.br - O que podemos compreender por feedback?

Denize Dutra - O termo, de origem inglesa, significa "realimentação" e começou a ser usado pela área de Sistemas. Seu significado, genericamente falando, é a reação a um estímulo ou efeito retroativo. Na área comportamental, ele pode ser entendido de duas formas. A primeira - como informação, que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, algo essencial para a eficácia da nossa comunicação, e que impacta diretamente nos resultados da gestão. A segunda forma, diz respeito a uma percepção que alguém tem de um comportamento ou desempenho de outra pessoa, e compartilha o seu ponto de vista com a pessoa em questão, gerando oportunidade para quem recebe a informação de modificar este seu comportamento ou desempenho, ou, simplesmente reforçá-lo, se esta percepção for positiva. Como isto exige muito habilidade e a grande maioria das pessoas não está preparada para esta tarefa, é deste aspecto que vamos tratar aqui nesta entrevista.

RH - Qual a importância da prática do feedback diante de um mercado cada vez mais competitivo?

Denize Dutra - Mercado competitivo exige excelência de serviços e produtos. Excelência requer gestão eficaz. Como são as pessoas que transformam todos os recursos em resultados, por meio de seus processos de trabalho, elas precisam ser constantemente informadas de como estão indo. Ou seja, se o que estão fazendo está atendendo ou não aos padrões estabelecidos, para que possam melhorar, se for o caso.

RH - O feedback sempre é apontado como um dos fatores que contribui para o êxito de uma empresa. No entanto, observa-se que a maioria das organizações sente dificuldade de colocar esse processo em prática. Por que isso ocorre com frequência?

Denize Dutra - Nestes 30 anos em que atuo em programas de desenvolvimento, especialmente de líderes, realmente esta é a tônica. As pessoas sempre comentam: "Vamos falar de feedback novamente?". Eu sempre questiono: "Você sabe o que é e que deveria fazer, mas, tem praticado no seu dia a dia?". A justificativa é sempre a falta de tempo, mas sabemos que não é isto, até porque o feedback pode ser informal e pode levar pouco tempo, inclusive ajudando a economizar o tempo de retrabalho e reuniões para resolver problemas gerados exatamente pela falta dele. Acho que, além de aspectos culturais, nós brasileiros somos muito "amistosos", e evitamos todas as situações que possam gerar qualquer mal-estar com as pessoas com as quais convivemos. Por isso, é comum as pessoas falarem DAS outras e não COM as outras. No entanto, penso que isto não é tudo, creio que a falta de preparo é o principal motivo. E isto passa por uma mudança de modelo mental, de entender o feedback muito mais como oportunidade para o outro do que como ameaça. A questão é o como dar este feedback.

RH - O que falta às empresas seria uma assimilação definitiva do feedback à cultura organizacional ou existe algum fator mais preocupante?

Denize Dutra - Para dar um feedback construtivo é preciso além de técnica, ter assertividade, e esta é uma característica pouco desenvolvida nas pessoas, em especial, dentro de nossas organizações. As pessoas ainda falam pouco o que pensam e isto tem relação com traços da nossa cultura organizacional, de poder, medo, paternalismo.

RH - Quais as etapas essenciais para se implantar a prática do feedback?

Denize Dutra - Primeiro, é preciso criar um ambiente de confiança, de abertura, de justiça, onde as pessoas sintam-se seguras para falar o que pensam, certamente de forma adequada. Ensinar a técnica do como fazer é muito importante para garantir o bom resultado do feedback, mas é preciso que exista um clima favorável, senão as pessoas sabem como fazer, mas não o fazem, porque temem pelas consequências. Outro aspecto importante: quando estamos falando do feedback de gestores para os subordinados, essa "realimentação" exige um acompanhamento maior da pessoa, exige que o gestor seja muito mais criterioso e menos personalista, e isto, muitas vezes, é difícil para algumas pessoas, que são parciais e agem com base em suas preferências pessoais.

RH - Das etapas citadas anteriormente, em qual delas o profissional de RH deve estar sempre presente?

Denize Dutra - O profissional de RH tem um papel essencial em toda esta mudança de cultura e deve ser atuante em todas estas etapas, o que não significa dizer que será ele que dará os feedbacks formais pelos gestores diretos e muito menos que deva estar presente fisicamente neste momento. O papel dele é promover políticas, práticas, conhecimentos e disponibilizar ferramentas que permitam ao gestor atuar adequadamente com suas equipes. Ele deverá estar presente fisicamente nos feedbacks da equipe dele, e nos feedbacks de seus pares com o gestor, mas sua presença nos demais processos é indireta, através da capacitação das pessoas.

RH - Qual o papel das lideranças nesse contexto?

Denize Dutra - Eu não consigo entender a verdadeira liderança, aquela que desenvolve pessoas, sem o uso do feedback. O feedback é a principal ferramenta do processo de coaching e sabemos que hoje, o próprio líder deve assumir este papel junto à sua equipe. Além destes aspectos, a própria gestão de resultados exige feedback constante para as pessoas saberem se estão indo na direção certa.

RH - Qual o erro mais comum que as empresas cometem ao instituírem o feedback?

Denize Dutra - Instituírem uma ferramenta bem elaborada de avaliação de desempenho ou competências, mas não prepararem as pessoas para dar o feedback desta avaliação para o avaliado. Outro erro é a falta de exemplo do alto escalão. Ou seja, se a alta administração não faz isto com seus gestores, estes também não darão a devida importância. Como não se sentem cobrados por isso, acabam não priorizando essa atividade na sua gestão. Em suma, o erro mais comum é a incoerência entre o discurso e a ação. Dizem o que deve ser feito, mas eles mesmos não o fazem.

RH - Quais os benefícios que essa prática traz às organizações?

Denize Dutra - Foco em resultados, comunicação clara e transparente, ambiente de abertura e confiança, alinhamento com o padrão de desempenho esperado, encorajamento para chegar a um desempenho melhor, reconhecimento pelo trabalho bem feito, aumento do comprometimento das pessoas, enfim, é um ciclo virtuoso.

RH - Quais as consequências que um feedback mal conduzido gera?

Denize Dutra - Desastrosas, porque não atende à sua premissa fundamental de dar oportunidade de melhoria para a pessoa. Além de gerar constrangimentos, desmotivação, fofocas, conflitos interpessoais e até intersetoriais, retrabalho, perda do foco, enfim, acho que, muitas vezes, os gestores não têm a dimensão do efeito cascata que um feedback mal conduzido gera. Na verdade, muitas demissões poderiam ser evitadas se o gestor tivesse dado um feedback eficaz para a pessoa. Dependendo da forma como o feedback é passado, pode ser caracterizado como assédio moral e trazer consequências sérias e legais para o gestor e para a organização.

RH - O que a senhora diria para aqueles que confundem feedback com "puxão de orelhas"?

Denize Dutra - As pessoas chamam de feedback "o puxão de orelhas", o desabafo, a instrução, de trabalho, enfim, há um mau entendimento do verdadeiro sentido de feedback. Eu diria que, antes do "puxão de orelhas", que algumas vezes torna-se necessário, deveríamos ter dado pelo menos "um feedback eficaz, seguindo-se uma técnica. A chance de obter resultado positivo é muito maior. O segredo de transformar um "puxão de orelhas" em feedback está no entendimento da matriz "intenção e conteúdo". Se o conteúdo é verdade, a forma como comunicamos esta verdade, pode fazer toda a diferença e se a nossa verdadeira intenção é ajudar o outro, devemos sempre estar baseados no princípio do respeito.

RH - E para as empresas que ainda resistem em investir na prática do feedback, a senhora gostaria de deixar qual conselho?

Denize Dutra - Meu conselho é não há tempo a perder neste ambiente de mercado tão competitivo. Revejam seu modelo de gestão e se preparem para adotar essa ferramenta poderosa. Mas, para isto é preciso criar um ambiente propício e, fundamentalmente, o exemplo tem de vir de cima para baixo.

Fonte: www.rh.com.br, em 28/3/2012