



ARTIGO DA SEMANA

QUEM TEM CORAGEM DE DAR FEEDBACK PARA O CHEFE?

**LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & HUDSON
CARVALHO - DIRETOR UNIDADE ABCD PAULISTA E BAIXADA
SANTISTA - SP DA WISDOM**

ARTIGO DA SEMANA

QUEM TEM CORAGEM DE DAR FEEDBACK PARA O CHEFE?

Todo LÍDER de verdade espera receber *feedback* sincero da equipe. Na prática, porém, quase ninguém encontra coragem para dizer ao chefe aquilo que realmente pensa. Quando isso acontece, o silêncio ocupa o lugar da confiança. Os problemas deixam de ser discutidos, as decisões deixam de ser questionadas e, muitas vezes, o próprio LÍDER acredita, sinceramente, que está conduzindo bem a Organização, justamente porque ninguém lhe diz o contrário.

Surge então uma pergunta inevitável: as pessoas realmente respeitam seus LÍDERES ou apenas têm medo deles? Poucas questões são tão importantes para quem exerce a LIDERANÇA.

Existe uma crença perigosa de que silêncio é sinônimo de concordância. "Quem cala, consente", diz o velho ditado. Nas Organizações, porém, essa lógica raramente se confirma. As pessoas costumam permanecer caladas por razões muito diferentes: acreditam que falar não produzirá qualquer efeito; receiam sofrer represálias; já tentaram antes e nada mudou; ou concluem que discordar do chefe pode comprometer sua imagem e suas oportunidades futuras.

O resultado é perverso. O LÍDER acredita que está acertando. A equipe conclui que conversar não vale a pena. A Organização perde exatamente aquilo de que mais necessita para tomar boas decisões: informações sinceras.

Quando riscos, erros e oportunidades deixam de ser apresentados, as decisões passam a ser tomadas com uma compreensão incompleta da realidade. Por isso, LÍDERES maduros não medem sua autoridade pela ausência de críticas. Medem-na pela capacidade de criar um ambiente onde elas possam ser feitas com responsabilidade.

Existe uma frase bastante conhecida: "As pessoas não deixam as EMPRESAS. Elas deixam seus LÍDERES." Vale, entretanto, uma reflexão. Será que elas não deixam seus LÍDERES justamente porque, muito antes da demissão, desistiram de conversar com eles?

Na prática, o desligamento quase sempre começa antes do pedido formal de demissão. Ele ocorre quando alguém percebe que sua opinião deixou de produzir qualquer impacto. Quando conclui que falar, gera apenas desgaste ou que o chefe sempre encontrará uma justificativa para manter sua posição. Ele continua comparecendo ao trabalho, participa das reuniões e entrega suas responsabilidades. Mas emocionalmente já começou a partir.

Pouco a pouco, deixa de sugerir melhorias, evita levantar riscos e passa a oferecer apenas aquilo que lhe é solicitado. Esse talvez seja um dos fenômenos mais perigosos dentro de uma Organização, justamente porque demora a aparecer nos indicadores. Durante algum tempo a produtividade pode permanecer estável, enquanto criatividade, iniciativa, capacidade crítica e engajamento desaparecem silenciosamente.

Chega um momento em que a EMPRESA reúne equipes presentes fisicamente, mas ausentes intelectualmente.

Muitos LÍDERES afirmam que apreciam receber *feedback*. Entretanto, quando alguém realmente decide falar, acabam explicando suas decisões, justificando circunstâncias ou tentando convencer o interlocutor de que interpretou os fatos de maneira equivocada.

Antes de qualquer outra consideração, é preciso compreender uma ideia simples: *feedback* é um presente. E presentes não existem para ser contestados. Essa reação é perfeitamente humana. Críticas atingem diretamente nossa identidade, sobretudo quando ocupamos posições de LIDERANÇA. Nosso cérebro tende a interpretá-las como ameaças e a reação instintiva passa a ser defender a própria imagem antes mesmo de compreender a mensagem.

O problema é que o LÍDER comunica muito mais pelo comportamento do que pelas palavras. Quando responde imediatamente para justificar suas escolhas, transmite à equipe uma mensagem silenciosa, mas extremamente clara: "*Na próxima vez, é melhor não tocar nesse assunto.*" É exatamente assim que o silêncio se instala.

Receber *feedback* exige mais maturidade do que oferecê-lo. Exige autocontrole, humildade, capacidade de escuta, curiosidade intelectual e, sobretudo, discernimento para separar uma crítica ao comportamento de uma crítica à própria identidade. Os melhores LÍDERES não são aqueles que erram menos. São aqueles que aprendem mais depressa quando alguém lhes mostra um erro.

Em muitas Organizações chega um momento em que a própria CULTURA passa a dificultar qualquer manifestação genuína. Ninguém proíbe que as pessoas falem. Mas ninguém cria condições para que elas realmente falem. As reuniões valorizam quem concorda. As promoções costumam favorecer quem evita conflitos. Aos LÍDERES atribui-se a expectativa de possuir respostas para tudo. Pouco a pouco, instala-se uma CULTURA silenciosa de preservação.

Nesse ambiente, as pessoas aprendem rapidamente quais assuntos podem ser discutidos e quais devem permanecer intocados. Quando isso acontece, a capacidade de aprendizagem da Organização começa a diminuir.

EMPRESAS aprendem quando conseguem discutir seus próprios erros. Quando deixam de discuti-los, deixam também de aprender. É importante distinguir reclamação de *feedback*. Reclamar normalmente serve para aliviar uma insatisfação e, muitas vezes, acontece longe de quem poderia resolver o problema. *Feedback*, ao contrário, dirige-se justamente a quem possui condições de agir. Seu objetivo não é desabafar, mas melhorar uma relação, aperfeiçoar um comportamento ou ampliar a qualidade dos resultados.

Um bom *feedback* descreve fatos observáveis, apresenta seus impactos e convida à reflexão. A reclamação costuma fazer o caminho inverso: atribui intenções, julga características pessoais e raramente produz qualquer transformação.

Organizações maduras investem para que essa diferença seja compreendida por todos. Uma CULTURA de *feedback* nunca foi uma CULTURA de críticas. Ela é, acima de tudo, uma CULTURA de aprendizagem contínua.

Muitas organizações implantam pesquisas de clima, avaliações de desempenho e processos formais de *feedback*. Ainda assim, poucos LÍDERES mudam efetivamente depois de receber essas informações. Isso acontece porque informação, por si só, não produz transformação.

Um relatório pode indicar que determinado LÍDER precisa melhorar sua comunicação, desenvolver sua escuta ou delegar melhor. Conhecer um problema, porém, não significa estar disposto a enfrentá-lo. Toda mudança exige reflexão, aceitação, disposição para aprender e um esforço consistente para transformar comportamentos.

Outro fator contribui para esse fenômeno. Muitos LÍDERES enxergam a avaliação como um julgamento. Em vez de utilizá-la para compreender melhor a própria atuação, gastam energia tentando justificar o resultado. Nesse instante, o *feedback* deixa de ser uma ferramenta de desenvolvimento para tornar-se um mecanismo de defesa.

Talvez esse seja o erro mais comum ao receber um *feedback* difícil: acreditar que é preciso responder imediatamente. Surge uma ansiedade natural para explicar o contexto, justificar decisões ou convencer a outra pessoa de que interpretou a situação de forma equivocada. O foco deixa de ser compreender e passa a ser preservar a própria posição. Com isso, perde-se justamente aquilo que torna o *feedback* valioso: a oportunidade de aprender.

Um *feedback* difícil pede outro comportamento. Primeiro, ouvir genuinamente. Depois, fazer perguntas para compreender melhor a situação. Em seguida, refletir sobre a possibilidade daquele comportamento também aparecer em outros contextos, para só então, buscar novas percepções e decidir, com serenidade, se existe algo que realmente precisa mudar. Os LÍDERES mais admirados não são aqueles que respondem mais rápido. São aqueles que refletem melhor.

Até aqui partimos do pressuposto de que o colaborador está certo. A realidade, entretanto, nem sempre confirma essa hipótese. Existem *feedbacks* baseados em interpretações equivocadas, informações incompletas ou expectativas impossíveis de serem atendidas.

Receber bem um *feedback* não significa concordar automaticamente com tudo o que foi dito. Significa estar disposto a compreender antes de concluir. Todo *feedback* representa a percepção de quem o oferece. E toda percepção é construída a partir das experiências, expectativas, valores, emoções e do conjunto de informações disponíveis para cada indivíduo. Por isso, percepção não pode ser confundida com realidade.

LÍDERES maduros evitam dois extremos igualmente improdutivos. O primeiro consiste em rejeitar imediatamente qualquer crítica, assumindo que o colaborador esteja enganado. O segundo é aceitar tudo como uma verdade absoluta apenas para demonstrar abertura. Nenhuma dessas posturas favorece o desenvolvimento. O caminho mais inteligente é investigar.

Perguntas como "O que fez você chegar a essa conclusão?"; "Em quais situações isso ocorreu?"; ou "Que impacto esse comportamento produziu?" ajudam a separar fatos de interpretações e exemplos concretos de percepções subjetivas.

Em muitos casos, o LÍDER perceberá que existe algo importante a ser revisto. Em outros, ficará evidente que houve um mal-entendido ou uma expectativa desalinhada. Independentemente do desfecho, a conversa continuará sendo valiosa.

O propósito do *feedback* nunca deveria ser descobrir quem tem razão. Seu verdadeiro objetivo é ampliar a compreensão da realidade para melhorar relações, decisões e resultados. Um bom LÍDER não escuta buscando confirmações para aquilo em que já acredita. Ele escuta para compreender aquilo que ainda não conseguiu enxergar.

À medida que um profissional cresce na hierarquia, surge um fenômeno pouco discutido nas Organizações. Quanto maior a responsabilidade, menor tende a ser a espontaneidade das informações que chegam até ele.

Eu e Hudson costumamos dizer que a LIDERANÇA se torna mais solitária à medida que aumenta a responsabilidade. Esse talvez seja um dos maiores custos das posições de gestão. Existe uma crença de que cargos mais elevados propiciam acesso a mais informações relevantes. Na prática, frequentemente ocorre o contrário. Na medida em que o poder de decisão e a responsabilidade pelos resultados se amplia, diminuem os interlocutores dispostos a discordar.

Alguns evitam levar más notícias. Outros deixam de questionar por receio de parecer desrespeitosos. Há ainda aqueles que concordam sistematicamente com o LÍDER, acreditando que essa seja a estratégia mais segura para a própria carreira. Pouco a pouco, a percepção da realidade torna-se parcial. Não porque alguém esteja deliberadamente escondendo informações, mas porque elas chegam suavizadas, editadas ou incompletas.

Esse é um risco enorme para qualquer Organização. As decisões estratégicas dependem diretamente da qualidade das informações disponíveis. Quando elas chegam filtradas, aumenta a probabilidade de que boas intenções produzam decisões equivocadas. LÍDERES experientes compreendem esse risco.

Por isso, não esperam que informações relevantes cheguem espontaneamente. Eles criam mecanismos para encontrá-las. Fazem perguntas difíceis. Incentivam opiniões divergentes. Demonstrem, por meio de suas condutas, que discordar não significa desrespeitar.

A maturidade da LIDERANÇA não se revela quando todos concordam com ela. Revela-se quando as pessoas se sentem suficientemente seguras para dizer aquilo que o LÍDER talvez não queira ouvir, mas efetivamente precise conhecer.

É justamente nesse ponto que o desafio deixa de ser convencer as pessoas a falar. Ele passa a ser construir razões para que elas acreditem que vale a pena fazê-lo. Se a disposição para falar tende a diminuir conforme aumenta a distância hierárquica, a pergunta deixa de ser como incentivar o *feedback* e passa a ser outra: o que faz alguém acreditar que vale a pena falar?

A resposta não está em programas de *feedback*, pesquisas de clima ou avaliações de desempenho. Todos esses instrumentos são importantes, mas nenhum substitui aquilo que realmente molda o comportamento humano: a experiência cotidiana.

A confiança nasce quando as pessoas percebem que podem se manifestar sem colocar em risco sua credibilidade, sua carreira ou seus relacionamentos. Ela não é produzida por discursos. É construída lentamente, a partir das experiências que a Organização oferece todos os dias.

Quando alguém apresenta um problema e é ouvido com respeito, fortalece-se a disposição para novas conversas. Quando uma divergência produz reflexão em vez de retaliação, todos aprendem que opiniões diferentes são bem-vindas. Quando um LÍDER revê uma decisão depois de ouvir sua equipe, demonstra que escutar não é um gesto de cordialidade, mas parte do próprio processo de LIDERANÇA.

Assim se forma uma memória coletiva. As pessoas passam a acreditar que contribuir faz diferença. Poucas vantagens competitivas são tão relevantes quanto essa.

Organizações que conseguem ouvir seus profissionais identificam riscos mais cedo, corrigem erros com maior rapidez, aprendem continuamente e tomam decisões melhores. É por esse motivo que uma CULTURA de *feedback* não deve ser vista apenas como uma prática de gestão. Ela representa um dos indicadores mais claros da maturidade institucional de uma Organização.

Muitos LÍDERES afirmam manter as portas abertas e incentivam qualquer colaborador a procurá-los sempre que necessário. A intenção é legítima. Mas, sozinha, produz pouco efeito. As pessoas não decidem falar porque ouviram um discurso. Elas decidem falar porque observaram o que aconteceu com quem falou antes delas.

Se alguém levantou uma questão importante e foi interrompido, ridicularizado ou simplesmente ignorado, toda a equipe aprendeu uma lição. Se outro apresentou uma crítica respeitosa, foi ouvido e percebeu mudanças concretas, todos aprenderam outra. Nenhuma dessas lições foi ensinada em um treinamento. Ambas foram ensinadas pelo comportamento da LIDERANÇA.

É exatamente assim que a CULTURA se consolida. Ela não é definida pelos valores impressos na parede nem pelas frases presentes no relatório anual. É construída pelas experiências que as pessoas acumulam todos os dias. Por isso, mais importante do que perguntar se a EMPRESA possui canais formais de *feedback* é responder a uma questão muito simples: O que normalmente acontece quando alguém leva um problema difícil para o seu LÍDER?

A resposta revela muito mais sobre a Organização do que qualquer pesquisa de clima. Existe, entretanto, um aspecto que costuma receber menos atenção. Até aqui discutimos a responsabilidade do LÍDER ao receber *feedback*. Mas oferecer um bom *feedback* também exige preparo. *Feedback* não é desabafo. Não é julgamento. Não é transferência de frustração e muito menos uma tentativa de vencer uma discussão.

Seu propósito é contribuir para desenvolver pessoas, fortalecer relações de trabalho e ampliar a qualidade dos resultados. Quem decide oferecê-lo também precisa agir com maturidade. Antes de iniciar uma conversa difícil, vale a pena fazer algumas perguntas a si mesmo. Estou descrevendo fatos ou interpretações? Minha intenção é resolver um problema ou aliviar uma insatisfação? Estou disposto a ouvir com a mesma abertura que espero encontrar? Essas perguntas não tornam a conversa mais fácil. Tornam-na mais útil.

Também é importante lembrar que LÍDERES continuam sendo pessoas. Frequentemente tomam decisões sob forte pressão, trabalham com informações incompletas e precisam equilibrar interesses que nem sempre podem ser compartilhados integralmente com suas equipes. Isso não reduz sua responsabilidade. Ao contrário. Aumenta a importância de construir relações suficientemente maduras para que conversas difíceis possam acontecer sem que sejam transformadas em confrontos pessoais.

Quando colaboradores desenvolvem essa responsabilidade e LÍDERES aprendem a escutar sem transformar toda discordância em ameaça, algo importante acontece. As conversas deixam de ser disputas de razão e passam a ser oportunidades de aprendizagem.

Talvez seja exatamente essa a essência de uma verdadeira CULTURA de *feedback*. Ela não busca Organizações onde todos concordam. Nem ambientes em que todos criticam sempre. Ela procura construir espaços em que pessoas possam pensar de forma diferente, conversar com honestidade e continuar trabalhando juntas depois da conversa.

É essa capacidade que fortalece as instituições, melhora a qualidade das decisões e cria Organizações capazes de aprender continuamente.

Eu e Hudson costumamos dizer que o *feedback* é muito mais do que uma ferramenta de desenvolvimento. Ele funciona como um termômetro da confiança existente dentro de uma Organização. Quanto maior a confiança, maior a disposição das pessoas para falar. Quanto menor a confiança, maior a tendência de que o silêncio ocupe esse espaço.

E o silêncio raramente chega fazendo barulho. Ele começa quando um colaborador decide não fazer uma pergunta. Continua quando alguém deixa de apontar um risco. Cresce quando uma ideia deixa de ser apresentada. Consolida-se quando um profissional conclui que sua opinião já não faz diferença. Nesse momento, a Organização perde muito mais do que um comentário. Perde a oportunidade de enxergar aquilo que ninguém, sozinho, consegue ver.

No início deste ARTIGO perguntamos se o silêncio da equipe representa respeito ou medo. Talvez essa não seja a pergunta mais importante. A verdadeira pergunta é outra. Que tipo de LÍDER as pessoas procuram quando precisam dizer algo difícil? Se elas escolhem você, existe confiança. Se procuram qualquer outro caminho, existe uma questão que nenhum organograma resolverá.

As Organizações não fracassam quando deixam de falar. Elas começam a fracassar quando deixam de ouvir. E é exatamente nesse instante que a LIDERANÇA deixa de formar seguidores e passa, sem perceber, a caminhar sozinha.

Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

Hudson Carvalho - Diretor da Unidade ABCD Paulista e Baixada Santista da WISDOM. Graduado em Engenharia Industrial Mecânica, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Certificação *Green Belt* pela Fundação Vanzolini e Especialização em Negociação & Influência, além de Gerenciamento Estratégico de Processos de Negócios pelo M.I.T. Carreira de 22 anos como Executivo em Recursos Humanos e Administração em grandes Organizações Multinacionais e Nacionais nos Segmentos Industrial, Serviços, Portos e Mobilidade Urbana. Consultor nas áreas de eficiência e transformação organizacional. Líder de Projetos, no Brasil e Exterior, focados em Desenvolvimento de Lideranças, Gestão por Competências, de Talentos e do Desempenho, Modelagem Organizacional, Racionalização de Processos e Planejamento de Sucessão.