

Nas últimas semanas o Rodrigo teve dias bem intensos. Ele foi para um evento, fez novas contratações para atuar no seu time, então de 5 desenvolvedores foi para 8. Sua caixa de email não deu trégua, então imagina quantas coisas ele precisa resolver...

Ele se reuniu com os novos integrantes do seu time para explicar como eles costumam trabalhar.

Fazemos reuniões semanais para verificar status do projeto. Conversas rápidas acontecem pelo Slack. Dúvidas urgentes podem ser tratadas pelo whatsapp. As tarefas são atribuídas para os respectivos responsáveis.

Todos ouviram atentamente e um deles fez uma pergunta: "mas e se for algo mais simples, tudo bem se perguntarmos para os desenvolvedores que estão aqui há mais tempo? Isso agilizaria o nosso trabalho e te livraria de pendências que podem ser resolvidas por nós".

Imediatamente o Rodrigo **pensou**: quem ele pensa que é para falar assim comigo? Não é à toa que sou o chefe, porque eu decido como fazemos as coisas!

Rodrigo respirou fundo e respondeu: "estamos acostumados a fazer assim, o pessoal me aciona e eu ajudo eles, é melhor vocês manterem essa rotina".

Agora pensa comigo: o que você achou da postura do Rodrigo?

Não vamos entrar no mérito se o Rodrigo tem uma postura muito centralizadora. Quero destacar o **pensamento** que ele teve.

"Quem ele pensa que é para falar assim comigo?"

Percebeu que o comentário que o Julio (novo desenvolvedor) fez não foi num tom de crítica, me pareceu amigável, uma iniciativa para facilitar a maneira com que eles trabalham.

Então porque o Rodrigo agiu assim? Ele foi motivado pelo **Gatilho de Relacionamento**.

Segundo os autores do livro Obrigado pelo Feedback, nossa percepção do feedback é influenciado (e às vezes contaminada) por quem nos dá esse feedback.

O Rodrigo seguiu a seguinte lógica:

Ele chegou hoje e já quer mudar nossa forma de trabalhar? (Falta de credibilidade)

Além disso o Rodrigo também pode se sentir irritado porque ele achou que o Julio tinha que ter falado nada.

Com o passar do tempo, o Rodrigo começou a tratar o Julio de forma indiferente. Delegava mais tarefas para os outros desenvolvedores e deixava para o Julio os bugs e tarefas secundárias.

Alguém pode dizer que o Rodrigo foi imaturo ao ter esse tipo de atitude. Concordo, mas o que está por trás disso?

O **Gatilho de Relacionamento**. Todo feedback é temperado pela relação que existe entre quem dá e quem recebe e nossas reações podem se basear naquilo que acreditamos sobre quem dá o feedback.

“Quem ele pensa que é!” (falta de credibilidade).

“Depois de tudo o que eu fiz por essa empresa tenho que ouvir esse tipo de crítica sem fundamento?” (como nos sentimos tratados por quem dá).

Então nosso foco se afasta do feedback em si para se concentrar no atrevimento de quem o transmite.

O Rodrigo precisa tomar cuidado com as distorções. Mas como ele faz isso? Ele precisa separar *o que* de *quem*.

Os gatilhos de relacionamento podem provocar mágoa, desconfiança e às vezes raiva. Inclusive o Rodrigo lembra de várias situações que ele passou que comprovam isso, como por exemplo quando um dos seus chefes costumava chamar sua atenção porque ele chegava muito atrasado quase todos os dias (Chegue no horário!) e o Rodrigo pensava (Não fale assim comigo! Você não sabe o quanto demoro para chegar aqui).

O foco no *quem* vence o foco de *o que* e o feedback original é bloqueado. Chamamos isso de **dinâmica da distorção**.

Às vezes o emissor do feedback não tem muito jeito para falar, é mais direto, e isso incomoda ele, mas ao invés do Rodrigo ficar remoendo por horas (ou dias dependendo da situação) ele vai tentar focar mais no que foi dito:

“Verdade, estou chegando muito atrasado esses últimos dias... Vou explicar para meu chefe o que acontece, de repente consigo negociar um horário diferente para evitar essas broncas” poderia ser uma alternativa para o Rodrigo lidar melhor com seu chefe.

Se ele não fizer isso, provavelmente vai entrar num looping de pensamento: Não gosto da maneira que sou tratado -> não confio no seu julgamento -> isso não faz sentido -> não vou acatar.

Esse pensamento pode prejudicar o Rodrigo porque ele ficará hipersensível quando as pessoas darem feedbacks para ele: tudo o incomoda, nada faz sentido!

E ao mesmo tempo o Rodrigo pode pensar: Não sou hipersensível! Vocês que são insensíveis!

Então a dica para o Rodrigo quando alguém colocar a culpa nele, ainda que seja injustamente, culpar o emissor de volta não é a solução. Para o outro isso também vai parecer injusto ou pior ainda: ele vai achar que o Rodrigo está dando desculpas. O melhor é tentar entender as coisas da seguinte maneira: “Qual é a dinâmica entre nós e como cada um está contribuindo para o problema?”