

A Luísa foi remanejada de time, agora ela é subordinada ao Fred. Ele é conhecido por ter muito conhecimento técnico, mas a sua fama quanto a dar feedback não é das melhores. O que faz a Luisa pensar: Como alguém assim pode assumir um cargo de liderança? Ninguém é perfeito, mas vamos combinar que se o cara não sabe dar feedback deve ser muito ruim trabalhar com ele.

O tempo passou e um belo dia a Luísa tomou coragem e foi até a sala do Fred e disse: Posso falar com você um momento?

Fred disse que sim, que ela poderia entrar. Em seguida a Luísa disse: estamos trabalhando alguns meses juntos e gostaria de saber o que você acha do meu trabalho.

Ele respondeu que achou muito bom ela tomar essa iniciativa e deu a ela uma porção de sugestões específicas sobre como administrar melhor o seu tempo, inclusive como manter seu espaço de trabalho mais organizado e que ela precisava ser mais enfática quando tivesse que dizer não porque isso a prejudicou, já que ela começava a fazer várias tarefas mas concluía poucas justamente por acumular atividades. Ao dizer isso, a Luísa agradeceu e saiu da sala.

Fred ficou sem entender o que aconteceu exatamente ali, mas logo voltou a trabalhar.

Agora vamos observar essa situação mais no detalhe.

No fundo no fundo o que a Luisa queria mesmo era **reconhecimento** porque do seu ponto de vista, ela conseguiu entender como o Fred se comporta em pouco tempo de trabalho juntos. Ela consegue se antecipar e tenta fazer o possível para entregar as coisas como ela espera.

Justamente por essas características ela sempre se sentia exausta, sobrecarregada porque tinha sempre muita coisa para fazer e embora seus colegas notassem esse esforço, Fred nunca a elogiou ou agradeceu pelo seu comprometimento e ao ouvir dele que ela precisa ser mais incisiva ao dizer não a deixou mais frustrada ainda, já que do seu ponto de vista ela estava fazendo sempre o seu melhor.

A Luísa está precisando de um tapinha nas costas e ouvir “estou vendo tudo o que você faz por mim”, mas o que ela recebeu foi orientação - ideias sobre como ela poderia melhorar.

Essa conversa fez com que ela se sentisse mais invisível do que nunca. Ela até cogitou pedir demissão porque não vê sentido trabalhar num lugar onde não é reconhecida.

Perceba que o problema não foi o feedback errado ou mal transmitido, na verdade foi bem pertinente e na verdade muito útil. Mas a questão é: a Luisa ficou decepcionada porque ela se viu num linha cruzada: ela queria uma coisa e recebeu outra.

Através deste exemplo podemos ver que uma das principais dificuldades das conversas de feedback é que muitas vezes as linhas se cruzam. Isso pode acontecer de duas maneiras.

I) A Luísa quer um feedback diferente do que ela recebeu:

### **Reconhecimento**

O seu trabalho está muito bom.

### **Avaliação**

Você não consegue dizer não, quer abraçar o mundo.

II) O Fred pretendia dar um tipo de feedback, mas foi mal interpretado pela Luísa: **Orientação**

Você precisa melhorar a sua gestão de tempo.

### **Avaliação** (Interpretação da Luísa)

Você não dá conta das suas tarefas

Identificar o problema até que foi fácil, mas o que a Luísa pode fazer?

Ela precisa considerar duas coisas:

I) Alinhar seus objetivos,

II) Separar a avaliação do reconhecimento.