

Com quantas pessoas – colegas de trabalho, amigos, familiares – você mantém um relacionamento à base de Verdade & Amor? Que conteúdo predomina em sua comunicação interpessoal: verdade ou mentira? E qual a motivação nela predominante – amor ou desamor?

Você talvez se surpreenda concluindo, ao fim deste artigo, que a maior parte de sua comunicação se fundamenta em Mentira & Amor ou Verdade & Desamor. Mas o que tem isso a ver com a eficácia da comunicação interpessoal ?

Neste artigo vamos abordar de frente esta questão.

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL EFICAZ: VERDADE & AMOR

Kleber Nascimento

O relacionamento entre duas pessoas será tanto mais frutífero para ambas, individualmente e em duplas, quanto maior for a eficácia do processo de comunicação entre elas. Em muitos relacionamentos - profissionais, sociais, afetivo-emocionais - as partes não conseguem “ajudar-se” mutuamente, facilitando o desempenho uma da outra, porque sua comunicação interpessoal é cheia de “ruídos”, o que a torna precária, senão prejudicial.

A própria higidez do relacionamento interpessoal depende da eficácia dessa comunicação entre as duas pessoas envolvidas. Para que se beneficiem reciprocamente do seu relacionamento – tornando-se mais produtivas como pessoas humanas e como profissionais – é indispensável que consigam alcançar e preservar um alto nível de confiança mútua, a fim de que sua comunicação se processe à base do que se costuma chamar de “certeza de relações”.

De que maneiras a Ciência Social pode contribuir para a certeza de relações? Demonstrando como podemos *aprender* a confiar mais em nós. Demonstrando que ninguém é totalmente isento de responsabilidade pela pouca confiança, ou mesmo desconfiança, que lhe tenham os outros. Em suma, demonstrando que a confiança mútua não é um ponto a atingir, mas um processo a assumir; não é algo fixo, independente das partes, estático, irreversível, definível *a priori*, algo “conquistável” e que, uma vez “conquistado”, não mais se perderá. Pelo contrário, a confiança mútua é um processo voluntário das partes, de movimento constante, podendo variar da mais completa comunhão à rejeição total, evoluindo ou

regredindo, segundo a intensidade e ritmo próprios de cada relação interpessoal. A certeza das relações é função de um processo continuado de interação pela comunicação. É preciso, pois, haver **comunicação genuína**, com o mínimo possível de ruídos, para que um relacionamento interpessoal afaça os benefícios da certeza das relações: esta é que não será alcançada sem aquela. A comunicação genuína há que preceder a certeza das relações, pois é uma condição necessária (embora insuficiente) não só para alcançar tal certeza, como também para preservá-la.

Comunicação Genuína e *Feedback**

A comunicação genuína depende fundamentalmente da competência individual para *dar e receber Feedback*, competência esta difícil de ser alcançada, mas que pode e deve ser desenvolvida.

** Informação de retorno, retroinformação ou simplesmente, informação como resposta a algum estímulo, verbal ou não.*

Como, então, desenvolver essa capacidade? O que a Ciência Social vem tentando é estabelecer critérios de validade para o *Feedback*, pelos quais ele possa contribuir para a comunicação genuína. A maioria dos autores concorda em que, para ser eficaz (útil, construtivo) o *feedback* deve ser *aplicável* pelo receptor, *neutro, específico, direto e objetivo*. Cada um desses critérios é sumariamente ilustrado a seguir. O leitor perceberá suposições entre eles, o que não diminui a importância de sua aplicação.

Aplicabilidade. A informação objeto do *feedback* deve ser utilizável pelo receptor, ou seja, dirigida para comportamentos que ele realisticamente possa modificar mediante reconhecimento do ponto falho e esforço individual no sentido de corrigir o “desvio”. “Eu não gosto do seu jeito de falar” é, por exemplo, um *feedback* inútil, que em nada beneficiará a comunicação entre A e B, uma vez que a informação nele contida é inaplicável pelo receptor.

Não há referências para avaliação do comportamento falho. Esse tipo de tipo de reação não é instrutivo e ainda menos construtivo. Por outro lado, se a observação for “Você está falando (ou costuma falar) demasiado alto e isto é desagradável”, a mensagem conterá dados concretos a serem explorados pelo receptor; por conseguinte, ele terá condições de aplicar *feedback*.

Neutralidade. Este critério se contrapõe a duas características muito comuns e que geralmente infeccionam o *feedback*. A primeira é o teor de censura, reprovação ou avaliação negativa *personalizada* que o *feedback* pode incorporar. “Você tem mania de escrever rebuscadamente (*feedback* avaliativo

personalizado)”; Esta parte do documento está rebuscada; é preciso tornar a linguagem mais direta” (*feedback* avaliativo neutro, isto é, não *personalizado*).

A outra característica que se contrapõe à neutralidade é o que se pode chamar de “interpretose”. Neste caso, ao invés de registrar o evento, o comunicador concentra-se em antecipar suas “possíveis” causas. “Você chegou depois da hora *certamente porque...*” (*feedback* interpretativo); “Você está atrasado, algum problema em especial?” (*feedback* neutro). Para propiciar resultados positivos, o *feedback* deve ser depurado de componentes (opiniões, interpretações, julgamentos de valor) que se sobreponham à realidade factual. Há que se considerar os fator em primeiro lugar, porque “contra fatos não há argumentos”. Fatos são pontos de referência definidos, realidades às quais se pode recorrer por estarem marcadas no tempo, pelas circunstâncias históricas e pelas pessoas.

Especificidade. Este critério se opõe à noção de *feedback* generalizante, no qual o conteúdo da mensagem é vago e perde sua força e significado. Quando o *feedback* é abstrato, pode acarretar um resultado negativo, pois o receptor não dispõe de informações suficientes para compreendê-lo e utilizá-lo. Por exemplo, quando um colega de trabalho diz a outro que o considera um sujeito meio acomodado, o *feedback* se resumirá a uma simples declaração sem resultados significativos. Se o mesmo colega tivesse “trocado em miúdos” o conteúdo da mensagem, as conseqüências seriam provavelmente mais positivas. Suponhamos que ao invés de meramente tachar o colega de acomodado ele tivesse dito “Esta não é a primeira vez que você se comporta assim em nossas reuniões. Sua atitude tem sido de não-participação e de isolamento. Em nossa última reunião você se alijou da decisão e isso prejudicou o desempenho posterior da equipe”. A partir desses dados o receptor teria condições de auto-avaliar sua atuação e rever sua atitude de alheamento.

Oportunidade. Saber *quando* oferecer *feedback* é tão importante quanto saber *como* fazê-lo. É preciso haver consciência quanto ao melhor momento, julgar quando ele será mais construtivo; se deve ser oferecido isoladamente ou em grupo. Sempre que não haja contra-indicação específica, o *feedback* deve ser imediato, ou seja, recente à ocorrência do problema em questão. A “contabilidade das emoções” não deve ficar atrasada, sob risco de que, a curto prazo, o saldo (negativo, evidentemente) se acumule numa dívida irresgatável. Quando algo não está indo bem, a melhor opção é colocar as cartas na mesa, abrir o jogo, a fim de que o equilíbrio funcional e emocional anterior possa ser restituído à relação. Nada mais pertinente, no caso, do que as palavras de São Paulo aos Efésios: “**Se vos irardes, não pequeis; não se ponha o sol sobre a vossa ira**” * A paz de hoje é a melhor garantia da paz de amanhã. Se, numa situação em que a resposta deva ser imediata, o comunicador adiar a conversa com o receptor, o efeito positivo do *feedback* será afetado (quando não anulado) pela distância entre o momento do incidente e o momento da discussão.

Por outro lado, o comunicador poderá carecer de condições psicológicas para manter um diálogo sereno, em virtude de problemas de ordem pessoal ou

quaisquer outros. Neste caso, será provavelmente mais sábio esperar pelo restabelecimento da serenidade pessoal interior, para que o *feedback* seja essencialmente benéfico. O critério da oportunidade reside exatamente na capacidade de o comunicador discernir se tanto ele quanto o receptor têm condições, naquele momento, que possibilitem um efeito positivo para o *feedback*.

Comunicação Direta. O *feedback* há que ser oferecido pessoal e diretamente. Isto é indispensável, principalmente quando a natureza do *feedback* for negativa – reprovação ou descontentamento. O *feedback* negativo pode ter o mais positivo dos efeitos, desde que transmitido apropriadamente. É fatal para o relacionamento entre duas pessoas a recepção de *feedback* negativo dado por terceiros.

*Epístola de São Paulo aos Efésios; Cap.IV, 5.26.

Nesse caso, aquilo que poderia ser utilizado em benefício da certeza de relações passa a destruí-la, *porque a comunicação não foi genuína*. Por exemplo, se um chefe precisa criticar o trabalho de um subordinado e se abstém da confrontação, preferindo meios indiretos (outros colegas ou mesmo intermediação intencional de um terceiro, ou ainda, uma avaliação sumária por escrito) o *feedback* será, quase que certamente, destrutivo, na medida em que o receptor possa interpretar a omissão do comunicador como despreço. Além de não observar as críticas ou recomendações feitas, o receptor poderá sentir-se magoado e recalcado por não ter sido considerado merecedor de uma apreciação justa, frente a frente.

Objetividade. Esta condição se refere a várias características que, para ser benéfico, o *feedback* precisa assegurar: clareza da mensagem, foco no problema, utilização de exemplos. Noutros termos, minimização de rodeios e evasivas. Colocações do tipo “Talvez seja o caso de você deixar este relatório para que Fulano dê uma olhada, ele é ‘cobra’ neste assunto”, deixam a desejar. Bem diferentes são abordagens como: “Este seu relatório precisa ser melhorado nas partes X, Y e Z; você pode e deve fazer uma boa revisão”. É sempre bom lembrar também que as observações de caráter abrangente e subjetivo não produzem os melhores resultados. Na verdade, conforme o assunto, torna-se muito mais cômodo abordá-lo indiretamente na esperança de que a “carapuça” sirva a alguém em especial, a quem se deseja atingir. No entanto, na maioria das vezes, o que se pode notar é que o conflito em pauta, sendo reprimido, tenderá a agravar-se.

Bases para uma Nova Teoria de Comunicação Interpessoal Eficaz: Conteúdo e Motivação

As características acima apresentadas constituem o que se pode chamar de *tecnologia do feedback* eficaz. São maneiras de externar precauções e métodos

cujas inobservâncias tornam disfuncional (por destrutivo da comunicação interpessoal genuína) o processo de *feedback*. Ainda que rigorosamente aplicada, toda tecnologia de Ciência Social pode resultar, entretanto, em disfunções não previstas e menos ainda desejadas. Isso porque as técnicas são menos relevantes do que as premissas de valor e atitudes que as embasam. Foi essa a lição mais sábia que Douglas McGregor * legou à Ciência Social.

Em síntese: a inobservância da tecnologia adequada torna o *feedback* destrutivo, mas não basta a aplicação rigorosa dessa tecnologia para assegurar ao *feedback* a eficácia mediante a qual a comunicação genuína conduz à certeza de relações. O domínio da *tecnologia do feedback* não é tudo, portanto, para esta garantia, e só terá utilidade à luz de uma perspectiva ético-psicológica do relacionamento interpessoal. É precisamente esta abordagem a proposição fundamental do presente artigo.

A dimensão Ética. Todo *feedback* pode ser classificado, quanto à autenticidade da mensagem transmitida, como verdadeiro ou mentiroso. Assim, do ponto-de-vista da natureza de seu conteúdo, o *feedback* só tem duas possibilidades éticas: verdade ou mentira. Não há meio termo; essas possibilidades *não* são pólos de um *continuum*, mas posições essencialmente antitéticas. Não se trata de “mais verdadeiro do que mentiroso” ou “mais mentiroso do que verdadeiro”, pois qualquer extensão de inverdade é suficiente para classificar o *feedback* como mentira.

**Uma síntese da contribuição de McGregor é apresentada em dois artigos, um de Saul Gellerman e o outro de Kleber Nascimento, reunidos sob o título de Filosofia, Motivação e Desempenho Gerencial. Rio de Janeiro: INCISA, Série Desenvolvimento de Executivos, nº 009, 1976.*

É indispensável ressaltar que “verdade”, no caso, corresponde à *percepção* que tenha o transmissor a respeito da mensagem que emite. Ele bem pode estar enganado, *mas acha que não está*. Portanto, neste caso “verdade” não se caracteriza em termos absolutos, objetivos, externos ao transmissor, mas em termos de verdade pessoal, subjetiva, daquilo que ele genuína e honestamente crê verdadeiro. O mesmo raciocínio se aplica a “mentira”. Mas é fundamental distinguir entre mentira (intencional, consciente) e *racionalização*. Esta última consiste na alegação de motivos ou justificativas convenientes para o sujeito porque o poupam do ônus de ver as causas ou motivos reais de um problema, *sem que o sujeito esteja consciente*, porém de estar recorrendo a esse mecanismo psicológico de fuga. Pelo contrário, ele consegue desenvolver estruturas lógicas de raciocínio que o convencem da “verdade” de seus argumentos. A racionalização, portanto, se classifica como “verdade” e não como “mentira”.

A dimensão Psicológica. Além e independentemente do conteúdo, da substância, da veracidade, o *feedback* pode ser classificado segundo a *motivação* do sujeito. Enquanto a dimensão ética enfoca o *que* diz, a psicológica analisa *por que* diz. Com efeito, a eficácia do *feedback* como instrumento de comunicação genuína com vistas à certeza de relações entre duas pessoas depende significativamente das *razões*, das *intenções*, da *motivação*, enfim, do transmissor. Todos sabemos que a mesmíssima mensagem pode provocar reações extremadas de rejeição ou de aceitação... dependendo de *quem venha* – ou *melhor*, dependendo da *percepção do receptor quanto às intenções do transmissor*.

Assim, do ponto-de-vista das intenções do transmissor, o *feedback* pode ser motivado por amor ou por desamor. Também aqui não há meio termo, “um pouco mais por amor do que por desamor”, ou vice-versa. É possível, apenas, imaginar um ponto neutro, ou de indiferença. Para efeito deste artigo, contudo, o *feedback* será visto como motivado por amor ou por desamor.

O sentido de “amor”, como aqui empregado o termo, é o mais amplo possível. Não se confunde com o sentido comum de amor entre duas pessoas. Antes, significa *respeito genuíno pela dignidade de outrem como pessoa humana*, sentimento de responsabilidade pelo bem-estar e crescimento do outro. Esse sentimento só será possível se existir o auto-respeito, que é a força em consequência da qual se é “compelido” a respeitar (“amar”), o outro. Quando alguém se preocupa muito em se ter, não consegue de dar, mas se está preocupado sinceramente em se dar, ele “se ganha”, instala-se o auto-respeito, e nem será preciso mesmo gostar do outro – e menos ainda amá-lo, no sentido comum, para respeitá-lo como pessoa humana. O que precisa haver é *genuíno respeito recíproco*, para que A e B atuem bem a dois, seja qual for seu relacionamento.

Evidentemente, o sentido de “desamor”, como aqui aplicado, se presta à qualificação análoga. Não se trata de inimizade, antipatia ou rejeição afetiva (embora essas condições possam existir na relação do transmissor com o receptor), mas de genuíno desrespeito ou desprezo à pessoa humana do outro.

A Matriz da Comunicação Interpessoal

A partir das duas dimensões – técnica e psicológica – torna-se possível configurar um diagrama para analisar o relacionamento interpessoal.

Figura 1

<div> <div>Motivação</div> <div>Conteúdo</div> </div>	Amor	<i>Desamor</i>
	Verdade/Amor	Verdade/Desamor
Verdade	Verdade/Amor	Verdade/Desamor
Mentira	Mentira/Amor	Mentira/Desamor

A Figura 1 acima articula uma dimensão com a outra, produzindo quatro diferentes compostos ou binômios ético-psicológicos: verdade/amor, mentira/amor, verdade/desamor e mentira/desamor.

O diagrama da figura1 limita-se a ilustrar as combinações possíveis entre as duas variáveis de cada uma das dimensões. O esquema é omissivo quanto às características e às consequências de cada uma dessas combinações. Embora a figura se mostre estática, a análise das características de cada composto ou binômio permite antever as cadeias de reações típicas, a evolução de relacionamento interpessoal que nele se fundamenta.

VERDADE/AMOR

A verdade por amor re-cria

No primeiro quadrante da Fig.1 , o conteúdo do *feedback* é verdade e sua motivação é amor . Este binômio ético-psicológico é o ideal. Certamente, é também o de menor ocorrência. Aqui, A e B se dizem “as coisas”(verdade) . O conteúdo das mensagens que trocam entre si é autêntico, íntegro, veraz. Eles não recorrem a paráfrases, eufemismos, “dourações de pílulas”, tergiversações ou evasivas, para não dizer *mentiras*.

Ainda que doloroso, o *feedback* é praticado, como de hábito, entre os dois. É fácil dar *feedback* positivo (de aprovação, de elogio). Difícil é *utilizar construtivamente feedback negativo* (de desaprovação ou correção). Isso porque “dói”, e, às vezes,

muito, receber *feedback* negativo. É preciso maturidade, grandeza, seriedade e controle emocional para dar *feedback* negativo sem destruir, higienizando a relação e ajudando o outro a crescer.

Entretanto, não basta que o conteúdo seja *verdade*...porque se a motivação for *desamor*, o *feedback* bem poderá satisfazer as necessidades agressivas do transmissor, mas terá efeitos destrutivos sobre a relação. É fundamental, pois, argüir: *por que* assume A o ônus de *dizer* a B coisas dolorosas, de lhe dar *feedback* negativo? Quando o relacionamento se baseia em verdade/amor, a resposta é: porque A entende que para preservar o seu respeito a B (e, por conseqüência, seu auto-respeito), *deve* a este o *feedback*. Negá-lo é desamor, é permitir que B se desvie ainda mais (e sem tomar consciência disso) das expectativas de A, acentuando o desconforto do relacionamento entre ambos e tornando mais penoso o *feedback* a ser dado mais tarde. Enfim, o que motiva o *feedback* é a consciência de que B é credor do *feedback*, de que dá-lo é uma prova de apreço por B, de que negá-lo é prejudicar B, tirando-lhe a oportunidade de “acertar o rumo” quanto antes. Quanto à forma do *feedback*, o transmissor deve escolher a que mais favorecer uma reação positiva do receptor ao *feedback*, o que varia de caso para caso, de circunstância para circunstância.

Ilustrações de Verdade/Amor

Enredo. Precisando admitir um auxiliar, o gerente (A) solicita a seu assessor (B) que lhe indique uma pessoa competente. B, que anteriormente trabalhara com C noutro departamento e de quem se tornara amigo particular, aponta-o como o “melhor homem”, ignorando a competência notoriamente superior de um outro colega seu, D, com quem não simpatiza. Algum tempo depois de admitir C, o qual não se desempenha a contento, A vem a saber da verdadeira razão da escolha feita por B

Motivação de A para dar feedback a B. “Estou não só decepcionado como irritado com a atitude de B; tenho de lhe dizer isso para que ele tome consciência da minha posição sobre o caso e possa explicar-se a respeito do que houve. Talvez ele ainda possa corrigir o que fez. Vou chamá-lo para conversarmos”.

Conteúdo do feedback de A a B. “estou informado sobre as razões por que você indicou C para o cargo. Gostaria de saber diretamente de você o que o levou a tomar essa atitude. Isso deixou-me extremamente inseguro quanto a seus pontos-de-vista profissionais. Minha expectativa era a de que sua lealdade fosse à organização e não a uma pessoa ou departamento. Gostaria de discutir o problema com você, de saber o que o levou a adotar tal procedimento o qual, a meu ver, foi falho e precisa ser esclarecido para seu próprio benefício e o de nossa relação”.

Por outro lado, o subordinado deve também manifestar seus sentimentos face a um eventual descontentamento com relação a seu superior. Isso é duplamente mais difícil, em virtude da diferença hierárquica.

Enredo. Surpreendentemente, sem maiores explicações, o gerente (A) resolve substituir o atual fornecedor de serviços gráficos por outro, sem consultar o subordinado (B) que sempre participa desse tipo de decisão, pois é quem se articula diretamente com a gráfica para entregar, rever, autorizar e receber serviços. B sente que “foi participado”, apenas, de uma decisão final que afetará seu trabalho.

Motivação de B para dar feedback a A

No segundo quadrante da Figura 1 o conteúdo do *feedback* é mentira e a sua motivação é amor. Esse binômio ocorre com muita frequência nas relações interpessoais, especialmente quando uma das partes percebe a outra como dependente, frágil, incapaz de encarar a realidade. É uma base muito comum do relacionamento entre marido e mulher, entre padrinho e afilhado (social e funcionalmente), entre pai e filha, entre mãe e filho. Aqui, A e B *não* se dizem realmente o que pensam e não revelam o que sentem (mentira). O conteúdo das mensagens que trocam entre si – tanto a nível de pensamento quanto a nível de sentimento – é inautêntico, ou “inautêntico até certo ponto” (o que corresponde a inautenticidade). Eles recorrem a expedientes de contorno, “douração de pílula”, meias-verdades (ou, mais corretamente, “meias-mentiras”), evasivas, fachadas. A omissão é muito usada, pois é psicologicamente menos desconfortável “não mentor, por nada haver dito” do que declarar uma verdade que iria ferir o receptor.

Evidentemente, quem funciona à base de mentira/amor oferece com facilidade – ou melhor, com exagero - *feedback* positivo. Mas o *feedback* negativo, doloroso, cria tanto desconforto, nalguns casos, que mesmo quando a parte “enganada” procura iniciar uma autocrítica honesta, a outra não assume a posição de concordar, ou pelo menos de recorrer a ... “já que você disse, eu também acho... e mais...” Pelo contrário, é comum a defesa falsa “ora, você está exagerando... não é bem assim... Você tem feito o que pode... isso também já é masoquismo... outros têm feito pior.” E se reforça um relacionamento à base da mentira-amor.

A concepção do que esse transmissor considera “amor” não resistiria a uma análise mais profunda. De qualquer modo, a predisposição *consciente* de A, neste caso, é não magoar B, não o destruir. O diagnóstico de A é que “não vale a pena magoar quem tem sido tão bom, tão correto”. Sem dúvida, muitas racionalizações hão de ser utilizadas por A, pra negar *feedback* negativo a B: “Com um pouco mais de tempo, ele (B) mesmo compreenderá essa falha”; “é melhor que ele próprio descubra”; “ele certamente não suportará este *feedback*, é melhor poupá-lo”; “se fosse comigo, eu preferiria que me dissessem de frente; mas ele não tem estrutura para isso...”; “amigo que é amigo não julga o outro”. E assim por diante.

Conquanto algumas situações realmente se prestem à omissão, porque o receptor não está *circunstancialmente*, em condições de receber o *feedback* negativo, é muito comum transformar-se a virtuosa omissão consciente (o silêncio intencional) numa viciosa acomodação racionalizada (a mudez habitual). Assim, o que teria sido *circunstancialmente* próprio transforma-se em permanente desculpa à fuga. O que A precisa perguntar-se, aqui é: até que ponto estou realmente poupando a mim próprio e a B? Até que ponto estou racionalizando uma fraqueza *minha*, a minha incapacidade de dar *feedback* negativo, sob a alegação da fragilidade de B? Se assim for, haverá egoísmo e não altruísmo, nesse “amor”. Isso poderá, em verdade, satisfazer as necessidades imediatas de A, mas, a médio prazo, apenas produzirá *incerteza* de relações entre A e B. Em certo tempo, este procurará *feedback* de outras pessoas, nas quais sentirá maior sinceridade e dará pouco ou nenhum valor à “bondade vazia” de A. O mínimo que se poderá dizer é que A não estará contribuindo para o desenvolvimento de B, como pessoa humana.

Ilustrações de Mentira/Amor

Enredo. A secretária (B) trabalha com o gerente (A) há 3 anos. Embora se mostre muito aquém das expectativas de A, este a considera extremamente prestativa e delicada e sempre se sente mal em criticar suas deficiências. Teme magoá-la e tende até a justificar-lhe as falhas. B acaba de elaborar e apresentar a A o cronograma definitivo de um projeto com os prazos fatais todos trocados (trata-se de tarefa a que já está habituada).

Motivação de A para dar feedback a B. “Ela falhou mais uma vez e agora o erro não foi tão simples. Mas não faz mal; dá-se um jeito nisso. O que não vou fazer é humilhá-la. Sei o quanto se esforça para acertar. Não é o caso de repreendê-la, mas de compreendê-la e estimulá-la”.

Conteúdo do feedback de A a B. “Sei que você não teve intenção de falhar na execução dessa tarefa, mas alguém já disse que errar é humano, perdoar é divino. E a sua boa-vontade em outros trabalhos compensa *de sobra* essas *pequenas* lacunas. Aliás, esse trabalho deveria até ter sido feito por C, que tem mais experiência com tabelas e diagramas do que você. Não faz mal, da próxima vez tudo sairá bem”.

Evidentemente, quando o *feedback* negativo deve “subir” do subordinado para o chefe, o processo torna-se mais delicado ainda, como na situação a seguir.

Enredo. A secretária (B) trabalha com o gerente (A) há 1 ano e esse tempo já foi suficiente para sentir como A a “asfixia” e a onera com sua total desorganização, falta de atenção e incapacidade de comunicação. B quer deixá-lo, mas sente que não pode feri-lo revelando claramente seus motivos. Acha mais humano arranjar uma desculpa, pregar uma mentira branca – “que não faz mal a ninguém”.

Motivação do feedback de B a A. “Não tenho mais condições de trabalhar com A. será muito melhor para nós dois se eu conseguir deixá-lo sem que ele perceba

por que. Ele é bom , muito sensível e não há razão para magoá-lo . inventarei alguma coisa aceitável e me livrarei dele sem feri-lo. Nem sempre a verdade constrói”.

Conteúdo do feedback de B a A .”Dr. fulano, o Dr. C, chefe do Departamento XYZ, está sobrecarregado de trabalho e sua secretária não está conseguindo dar conta do serviço sozinha. Acho que seria uma ótima experiência para mim, conhecer um pouco essa área e, ao mesmo tempo, prestar uma ajuda a eles. O Nosso setor está tranquilo , agora, assim a minha transferência não o prejudicará em nada. Além disso , D estará aqui me substituindo e o Sr. não ficará desassistido.

VERDADE/DESAMOR

A verdade por desamor infecta

No terceiro quadrante da figura 1, o conteúdo do *feedback* é verdade e a sua motivação desamor. Esse é também, como o binômio mentira/amor, um binômio que freqüentemente caracteriza o relacionamento interpessoal. Aqui, A não distorce, não inventa, não acrescenta, atém-se aos fatos, ou à sua percepção dos fatos. Em suma, A não altera, intencionalmente ou conscientemente, o conteúdo do *feedback* que oferece a B. Contudo, a motivação é desamor, é magoar, diminuir, “enquadrar”, “humilhar”, “dar troco” ou subjugar B.

Dentre as conseqüências que pode4m advir dessa motivação destacam-se, primeiro, uma grande probabilidade de distorção inconsciente do conteúdo do *feedback*, mediante racionalizações pelas quais A possa justificar “logicamente” sua agressão a B; depois, uma concentração de A em *feedbacks* negativos, que servem aos seus propósitos agressivos. Neste caso, o *feedback* positivo é que se torna penoso e é por isso minimizado, senão eliminado. Outra conseqüência provável é o crescente recalque em B , seguido da defensividade cada vez maior e da contra-argumentação na base de “Você parece que só vê os meus erros... por que não diz nada sobre o muito de acertado que tenho feito?” Ou, se as condições de independência recíproca o permitirem, B começará a “coleccionar” *feedbacks* negativos para pronta resposta aos de A . O importante, do ponto-de-vista da comunicação interpessoal, é que co verdade-desamor não se constrói a certeza de relações, mas se intensifica a rejeição recíproca, até o rompimento.

O equívoco fundamental de A, neste caso, é julgar-se inteiramente coberto de razão “já que só recorreu à verdade”. Ainda que seja assim, o que se precisa compreender é que *não basta* a veracidade do conteúdo para que o *feedback* negativo seja aproveitado – é indispensável perguntar-se *por que*, qual a motivação para oferecê-lo ao outro. Se a motivação for desamor, o resultado será destrutivo para a relação, ainda que o conteúdo seja absolutamente veraz. Infelizmente, verdade/desamor alimenta muitos relacionamentos doentios, cujas partes não acham outros encantos na relação e “precisam” da agressão recíproca para “sentirem” que estão “vivas”.

Não se deve presumir que verdade/desamor se manifeste necessariamente sob a forma de grosseria. Pelo contrário, as mais sofisticadas manifestações do binômio revestem-se de polidez, maneirismos, aparente comunhão de dor. A acidez está no fundo. A causticidade está na alma, escondida num sorriso de “terna censura”.

Ilustrações de Verdade/Desamor

Enredo. O gerente (A) sempre “deixou por menos” os inúmeros erros de B (um bom sujeito). Os senões, porém, vão se acumulando ao longo do tempo e, um dia, A explode com B face a um erro até banal, se comparado com outros anteriormente ocorridos.

Motivação de A para dar feedback a B. “Com essa de hoje é demais! Vou fazer ver a B com quantos paus se faz uma canoa. Não me interessa se ele vai gostar ou não. Sei é que vai ter de engolir tudo, caladinho. Vou acertar o novo e o velho com ele”.

Conteúdo do feedback de A a B. “Você realmente não se emenda. Isso era coisa de que se esquecesse? Estou farto de aturar as suas ‘barbeiragens’ . Afinal de contas, já era tempo de você ter aprendido a trabalhar comigo. Imagine o que o seu erro de hoje provocou! Estamos seriamente arriscados a perder um bom cliente. Está satisfeito?” . Após alguns dias, A pede desculpas a B pela grosseria feita e solicita-lhe que “esqueça” o caso e voltem às boas, como bons companheiros que sempre foram. Está articulado o pêndulo Mentira-Amor/ Verdade-Desamor/ Mentira-Amor.

Na direção do subordinado para o chefe, o *feedback* à base da verdade/desamor é muito arriscado... para o subordinado.

Enredo. O subordinado (B) é assessor de A há algum tempo. O título que ostenta, porém, nada representa, uma vez que A raramente dá ouvidos às suas opiniões. Segundo ele (A) , sempre há algo de confuso nas opiniões de B . Os julgamentos deste nunca satisfazem A – sem que B saiba por que. Tal situação se prolonga até o dia em que há uma crise e A pede ajuda a B. Este aproveita para dar o troco ao chefe.

Motivação de B para dar feedback a A . “Hoje ele vai saber até que ponto conseguiu me irritar. É bom mesmo eu aproveitar a ocasião para falar, porque assim ele pagará mais caro pela desconsideração”.

Conteúdo do feedback de B a A . “Sinto não ser esta a hora apropriada para tocar no assunto, mas tenho de lhe dizer, que, no meu entender, a sua atuação foi desastrosa. O seu imediatismo pôs tudo a perder. Estou preocupado com a crise financeira por que estamos passando agora. Você se recorda daquela conversa que tivemos há 2 meses ? Cansei de aconselhá-lo ; você simplesmente não quis ouvir o que tinha para lhe dizer na ocasião e hoje estamos todos pagando o preço”.

MENTIRA / DESAMOR

A mentira por desamor putrefaz

Há pouco a dizer, a esta altura, sobre o binômio do quarto quadrante da Figura 1. Conquanto menos freqüente que mentira/amor e verdade/desamor, este Binômio ocorre mais do que se imagina. Aqui, vale tudo. Aproveitam-se alguns fatos, mudam-se as ênfases, acrescentam-se dados. Certos molhos ajudam. Muito comum é a informação descontextuada, para servir à interpretação desejada. E se tudo falhar... sempre é válido mentir, caluniar, contanto que se destrua o outro.

Também não há muito que dizer sobre conseqüências da mentira/desamor. Quando um relacionamento chega a se caracterizar assim, dificilmente será recuperável em termos de comunicação genuína e, conseqüentemente de certeza de relações. Quando falta respeito, a mentira é usada sem pejo. E se torna quase impossível “desvietnamizar” uma relação.

Ilustrações de Mentira/ Desamor

Enredo. B e C são subordinados de A, sendo que B é visivelmente mais eficiente e capaz do que C, porém não é daqueles que “concordam com tudo o que o mestre mandar”. Ele aprecia as decisões tomadas com base em fatos e questiona A sempre que tem dúvidas sobre alguma orientação ou decisão de seu chefe. Por esse motivo A “tem marcação” com ele. Embora consciente de sua competência, não a reconhece enquanto pode ignorá-la. Por exemplo, agora há uma promoção à vista. A indica C (e não B) como forma de represália .

Motivação de A para dar feedback a B. “Hoje eu tiro a forra. Ele está convencido de que o lugar é seu. Pois sim, vou até chamá-lo primeiro para que ele pense que foi mesmo escolhido e dizer-lhe alguma coisas bonitas. E então terá a surpresa que merece”.

Conteúdo do feedback de A a B .”Sabe B, eu não vou indicar você para esse cargo porque o Superintendente insinuou que C seria o homem ideal para ocupa-lo e não posso deixar de concordar com ele. Além disso, Você ainda tem muito o que aprender para assumir o tipo de responsabilidade que esta nova posição exigiria.Outras oportunidades surgirão, quem sabe da próxima vez você tem mais sorte...”

Finalmente, um *feedback* à base de mentira/desamor no sentido ascendente, do subordinado para o chefe, é ilustrado a seguir.

Enredo. B e C são subordinados de A. B percebe que A valoriza mais o trabalho de C do que o seu e sente-se injustiçado, por considerar infundada tal preferência. Com o passar do tempo o recalque de B se aprofunda cada vez mais. Certo dia, por um motivo bastante aceitável, C deixa de fornecer a B uma informação

essencial para a conclusão do relatório quinzenal cuja redação é tarefa de B. Este aproveita a “deixa” para “envenenar C”.

Motivação de B para dar feedback a A . Hoje eu pego o C. ele pensa que é mais competente do que eu. Um “tremendo” bajulador, isto é o que ele é. Vamos ver quem leva a melhor. Basta trabalhar um pouquinho – e *com “carinho”* – a imagem dele junto a A .

Conteúdo do feedback de B a A . “Não tenho mais condições de trabalhar com C; ele vive pra criticar e interferir no meu trabalho; está inclusive prejudicando o meu desempenho. Veja este caso do relatório, que, por culpa dele tive de atrasar. Ele intencionalmente impediu que me chegasse a informação. Você é quem sabe, eu nada posso fazer além de abrir-lhe os olhos para o risco que estamos correndo... Mas , por favor, peço-lhe que o assunto morra aqui mesmo, não quero ‘dedurar’ ninguém”.

PROCESSOS TÍPICOS DE CADA BINÔMIO: CONFRONTAÇÃO, CONTEMPORIZAÇÃO E AGRESSÃO.

Quando a comunicação entre duas pessoas se pauta por determinado binômio – verdade/amor, por exemplo – essas pessoas interagem predominantemente com base em determinado processo típico. Assim, o processo típico, embora não exclusivo, de verdade /amor é a **confrontação**. Quando um indivíduo está comprometido com a ética da “verdade” e motivado por “amor”, ele se dispõe a *confrontar* livremente os fatos, a assumir o risco de afirmações, confirmações e contestações, desde que esteja convicto de estar contribuindo para o enriquecimento e o crescimento do outro e do relacionamento de ambos.

Já no caso de mentira/amor, em que predomina a preocupação de “deixar por menos”, poupar, não machucar, o processo de comunicação típico é a **contemporização**. Esse é o processo que corresponde à percepção de que “a verdade será talvez mais destrutiva do que a meia-verdade”. A atitude predominante é de fuga à confrontação. Os expedientes e estilos, assim como nos outros binômios, variam de pessoa para pessoa. Mas o processo básico é o mesmo, a *contemporização* . Ela toma a forma de omissão (“nunca me arrependi do que não disse”) , de indiretas, de protelações (não raro *sine die*), de amaciamentos (“durações de pílulas”).

A **agressão** é o processo típico da comunicação interpessoal à base dos binômios verdade /desamor e mentira/desamor. Naturalmente, a variável determinante, no caso, é a motivação agente: “desamor”. Quem está motivado por “desamor”, numa relação interpessoal, adota a agressão como processo de exteriorizar suas cargas. A agressão não é necessariamente grosseira; ela pode assumir formas sofisticadíssimas. A grosseria pode ser mais indicativa de verdade/desamor; a

agressão dissimulada é mais congênere à “mentira” e à desonestidade do binômio mentira /desamor.

UM DILEMA EQUIVOCADO: MENTIRA / AMOR ou VERDADE / DESAMOR?

Como assinalado, a posição verdade/amor é a posição sadia, de crescimento e fortalecimento da relação entre duas pessoas. Ela é a base ideal da comunicação interpessoal eficaz. Evoluir para essa posição é um desafio que poucos aceitam e vencem. Daí que verdade/amor é o mais raro dos binômios que embasam a comunicação entre as pessoas.

O segundo mais raro binômio será, possivelmente, mentira /desamor. Lamentavelmente, sua incidência é maior do que se pensa, na família, no amor (“desamor”?), no trabalho.

Os binômios mais comuns são mentira/amor e verdade/desamor. É possível que a maioria das pessoas *usem os dois*, a maior parte do tempo, alternando-os de acordo com as circunstâncias. Em verdade, esses binômios *se estimulam, se reforçam mutuamente*.

Mentira/amor é uma posição que não se pode sustentar indefinidamente; a carga reprimida pela “mentira”, à conta de “amor”, tenderá a aumentar de peso até que se torne insuportável. Então será provável substituir essa base de relacionamento – mentira/amor – por outra que preserve o respeito à verdade m, mas permita o desabafo (desamor). O binômio que emerge, no caso, é verdade/desamor. Nesta posição, o transmissor pode, “sem faltar à verdade”, desabafar a carga acumulada a ponto de saturação. A vontade de livrar-se desse peso excede o desejo de procurar utilizá-lo construtivamente pelo diálogo aberto, pela confrontação.

O movimento complementar do pêndulo é o retorno à posição mentira/amor, em consequência do arrependimento do agressor, dos pedidos de desculpas, dos elogios de compensação etc...

Uma Ilustração do Pêndulo sem Saída. Consideremos, numa organização qualquer, o chefe (A) e o subordinado (B). Este vem trabalhando com A há vários anos. A percepção de B é de que sua atuação tem sido do inteiro agrado de A, já que jamais demonstrou qualquer contrariedade mais séria para com ele, B. Acontece que A, durante todo esse tempo, veio “deixando por menos”, superestimando as poucas qualidades de B sem discutir os muitos defeitos que pode detectar, tarefa após tarefa (magoar B, por que? Ele sempre fora tão leal, tão dedicado!) . O problema atinge o clímax. Não suportando mais a carga, A sucumbe ante uma pressão doméstica e aproveita para “virar a mesa”. Talvez até o faça ante uma situação que já tenha ocorrido anteriormente e à qual sempre tenha reagido de forma diferente, procurando proteger B. Por esta mesma razão,

B não consegue compreender a atitude de A e se sente profundamente magoado. Uma semana mais tarde, arrependido, A procura compensar seu excesso: “Acho que fui duro demais com B, afinal de contas, eu não precisava tê-lo castigado daquela maneira”. E, então, A se acomoda outra vez na mentira/amor: “Não leve muito a sério o que lhe disse na semana passada. Eu estava nervoso, pressionado por muitas coisas. Acabei usando você como bode expiatório. Nós nunca tivemos um problema desses antes. *Afinal, você foi sempre o meu braço direito. Sem a sua ajuda, eu teria 10 vezes mais problemas.* Que tal passar lá em casa para vermos o jogo, hoje?” .

O que A obviamente não consegue antever é que a oscilação seguinte do pêndulo no sentido verdade/desamor será menos demorada do que a primeira. Quando a relação interpessoal se encurrala nesse movimento pendular, a cada movimento se torna mais difícil libertar-se e tomar o caminho verdade/amor. É muito provável que a incerteza de relações, a imprevisibilidade, os ressentimentos, a crescente falta de eco para desculpas que se repetem... tudo isso resulte, por fim, na destruição do relacionamento, à base de mentira/desamor.

CONCLUSÃO

Uma nota de cautela, ao encerrar esta abordagem. As idéias que acabam de ser apresentadas não constituem uma teoria. Não alcançaram, ainda, o grau de organicidade necessária para isso. Nem podem qualificar-se como científicas, já que não foram objeto de experimentação e menos ainda de mensuração. Constituem, porém, uma abordagem que poderá mostrar-se valiosa ao diagnóstico e intervenção no processo de comunicação interpessoal.

A tese central da abordagem é que a comunicação interpessoal eficaz é muito mais função dos componentes motivacionais (**por que, para que dizer**) e éticos (**o que dizer**) do *feedback*, do que tecnologias (como, **onde, quando** dizer). A literatura sobre *feedback* interpessoal quase se esgota na dimensão tecnológica, deixando muito a desejar sobre as dimensões motivacional e ética (principalmente sobre esta última). Noutros termos, atitude e substância pesam mais do que estilo, para a eficácia da comunicação interpessoal.

Agora, como chegar à verdade/amor? Pela prática, com o ônus e recompensas correspondentes. E, quanto antes, melhor. Você já pensou o que é chegar a um velho “amigo” e, sem mais aquela, após anos de mentira/amor dizer-lhe: “Meu caro, agora nosso relacionamento vai ser na base da verdade/amor!?”

FONTE: **INCISA** – Informação Científica
Desenvolvimento de Executivos,
Nº : 013 – Rio de Janeiro- RJ