

A falácia do feedback

Marcus Buckingham e Ashley Goodall

13 de março de 2019

Durante anos os gestores foram encorajados a elogiar e criticar construtivamente quase todas as atividades de seus funcionários. Mas há melhores formas de ajudá-los a progredir e se superar.

O debate sobre feedback profissional não é novo. Desde pelos menos meados do século passado a questão sobre como promover o aprimoramento dos funcionários gerou muita polêmica e pesquisas. Mais recentemente a discussão adquiriu nova dimensão.

O experimento em andamento sobre “transparência radical” da Bridgewater Associates e a cultura da Netflix — que o Wall Street Journal descreveu recentemente como “encorajando feedback severo” e submetendo os empregados a “intensas e constrangedoras” devolutivas 360s em tempo real —, são somente dois exemplos de que a forma mais eficaz de melhorar o desempenho nas empresas é o feedback rigoroso, frequente, sincero, generalizado e quase sempre crítico.

Uma pergunta se repete sempre: como devemos fornecer e receber feedback? Quanto e com que frequência, e que novos aplicativos utilizar?

E, dada a grande agitação sobre as abordagens da Bridgewater e da Netflix, até que ponto devemos ser rigorosos e absolutamente sinceros? No entanto, por trás dessas questões existe outra que não estamos considerando, mas é crucial. A procura por formas de oferecer e receber feedback pressupõe que o feedback é sempre útil. Mas o único motivo de o utilizarmos é ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho. E quando analisamos isso — perguntando como podemos ajudar cada um a progredir e se superar? —, descobrimos que as repostas nos levam a uma direção diferente.

Para ser claro, a instrução — dizer às pessoas que passos seguir ou qual conhecimento factual está faltando — pode ser realmente útil: é por isso que nos valem de checklists na cabine das aeronaves e, ultimamente, nas salas de cirurgia. Existe de fato uma forma certa e segura de o enfermeiro aplicar injeção, e se você como enfermeiro novato pular um dos passos, ou desconhecer as reais condições do paciente, então alguém deveria lhe dizer essas coisas. Mas as ocasiões em que as ações — ou o conhecimento necessário — para desempenhar minimamente determinadas atividades podem ser objetivamente predefinidas são raras, e hoje cada vez mais raras. O que queremos dizer com “feedback” é muito diferente. Feedback significa informar às pessoas o que pensamos sobre seu desempenho e como elas poderiam melhorar — quer estejam fazendo uma apresentação eficiente, liderando uma equipe ou criando uma estratégia. E sobre isso a pesquisa é clara: informar-lhes o que pensamos sobre seu desempenho não as ajuda a progredir e se superar, e dizer-lhes o que achamos que deveriam fazer para melhorar na verdade inibe o aprendizado.

Corroborando a convicção atual de que feedback é um bem genuíno, existem três teorias que nós do mundo empresarial aceitamos como verdadeiras. A primeira afirma que os outros têm mais consciência de nossos pontos fracos e, portanto, estão em melhores condições de nos ajudar. Cabe a eles nos mostrar o que não conseguimos ver por nós mesmos. Podemos chamá-la de nossa teoria da fonte da verdade. Você não percebe que sua roupa está rasgada, que sua apresentação está maçante, ou que sua voz é irritante. Portanto, cabe a seus colegas lhe dizer o mais claramente possível “em que condições você está”. Se eles não o fizerem, você nunca saberá, e isso seria ruim. A segunda teoria é que o processo de aprendizagem é como encher um recipiente vazio: faltam-lhe certas habilidades e você precisa adquiri-las, por isso seus colegas deveriam lhe ensinar. Esta é nossa teoria de aprendizado. Se você trabalha em vendas, como poderá fechar um negócio se não aprender a habilidade de “espelhar e corresponder” a uma perspectiva de negócio? Se você for professor, como poderá melhorar se não aprender e praticar os passos da última técnica de ensino em equipe ou o formato das “salas de aula invertidas”? A verdade é que você não pode e que precisa de feedback para desenvolver as habilidades que não tem.

E a terceira teoria é que a excelência é um conceito universal, analisável, descritível e, uma vez definido, pode ser transferido de pessoa para pessoa, independentemente de quem são elas. Portanto, com feedback sobre o que significa excelência, você pode descobrir se está aquém desse ideal, e então se empenhar para remediar suas deficiências. Esta é nossa teoria da excelência. Se você for gestor, seu chefe deve lhe mostrar o modelo de conduta de todo aquele que exerce tal cargo e lhe explicar como manter-se afinado com esse modelo. Se você aspira ao comando, sua empresa deve usar a ferramenta de feedback 360 graus para avaliá-lo em relação a competências de liderança predefinidas e sugerir vários cursos ou experiências que lhe permitirão adquirir as competências que você não tem.

O que essas três teorias têm em comum é o egocentrismo: elas consideram nossa própria experiência e o que temos certeza do que é a in experiência de nossos colegas como fatos consumados. Elas assumem que o meu jeito é necessariamente o seu jeito.

Pesquisas revelam que nenhuma dessas teorias é verdadeira. Quanto mais dependermos delas, e quanto mais tecnologia basearmos nelas, menos aprendizado e produtividade obteremos dos outros. Para entender o caminho a percorrer para efetivamente melhorar o desempenho, é preciso analisar as três teorias individualmente e em detalhes.

A fonte da verdade

O primeiro problema com o feedback é que os seres humanos são avaliadores não confiáveis de outros seres humanos. Nos últimos 40 anos especialistas em psicometria mostraram em vários estudos sucessivos que as pessoas não têm objetividade suficiente para manter na mente definições estáveis de qualidades abstratas como perspicácia para os negócios e assertividade e para avaliar com exatidão essas características nas pessoas. Nossas avaliações são profundamente afetadas por nossa própria compreensão do que estamos avaliando no outro, por nosso próprio senso do que significa bom para determinada competência, por nosso rigor ou beneplácito como avaliadores, por nosso próprio viés inerente e inconsciente. Esse fenômeno é chamado de efeito idiossincrático do avaliador, e ele é grande (mais de metade das avaliações que fazemos de outra pessoa

reflete nossas características, não dela) e resiliente (nenhum treinamento pode diminuí-lo).

A FORMA CORRETA DE AJUDAR SEUS COLEGAS A SE SUPERAR

Se você quer discutir a excelência, aqui estão alguns exemplos de linguagem a ser testados.

EM VEZ DE	TENTE
Posso lhe oferecer algum <i>feedback</i> ?	Esta foi minha reação.
Bom trabalho!	Aqui estão três coisas que funcionaram para mim. O que passou pela sua cabeça quando você executou esta tarefa?
É isso o que você deveria fazer.	É isso o que eu faria.
Eis uma lista do que você precisa melhorar.	Aqui está o que funcionou melhor para mim, e eis o porquê.
Isto realmente não funciona.	Quando você fez x, eu senti y ou eu não entendi.
Você precisa melhorar suas habilidades de comunicação.	Foi exatamente aqui onde eu me perdi.
Você precisa ser mais reativo.	Quando você não diz nada, eu me preocupo por não estarmos falando a mesma língua.
Você não tem pensamento estratégico.	Estou me esforçando para entender seu plano.
Você deveria fazer x (em resposta a um pedido de conselho).	Com que você sente que está tendo dificuldade, e que você fez no passado que funcionou, em situação semelhante?

Em outras palavras, a pesquisa mostra que feedback é mais distorção que verdade. É por isso que, apesar de todo o treinamento disponível sobre como receber feedback, o trabalho é tão difícil: quem recebe feedback precisa embrenhar-se nessa floresta de distorções e procurar as características que reconhece como suas.

E como o feedback que você oferece aos outros reflete sempre mais você que eles, isso leva a um erro sistemático que é amplificado quando as avaliações são consideradas em conjunto. Só existem dois tipos de erro que afetam as medidas: o erro aleatório, que pode ser reduzido fazendo-se uma média de várias medidas, e o erro sistemático, que não pode ser reduzido. Infelizmente, parece que todos nós saímos das aulas de matemática do colégio nos lembrando do primeiro tipo, mas não do último. Criamos todas as nossas ferramentas de feedback de desempenho e liderança como se os erros de avaliação fossem aleatórios — não são. Eles são sistemáticos.

Pense no daltonismo. Se pedirmos a uma pessoa daltônica que avalie o vermelho de determinada rosa, não podemos confiar em seu feedback — sabemos que ela é incapaz de perceber a cor, quanto mais “avaliar” o tom de vermelho. O erro que ela comete não é aleatório. Ele é previsível e explicável, e decorre de uma falha de seu sistema de medidas. Portanto, ele é sistemático. Se então decidirmos solicitar a mais sete pessoas daltônicas que classifiquem o vermelho de nossa rosa, seus erros serão igualmente sistemáticos, e fazer uma média de suas avaliações não nos ajudará muito mais para determinar a verdadeira cor da rosa. Na verdade, é pior que isso. Somar todas as avaliações imprecisas da cor da rosa — “cinza”, “cinza mais escuro”, “cinza esbranquiçado”, “castanho cor de lama”, e assim por diante — e tirar a média nos afastaria ainda mais, tanto de entender qualquer coisa confiável sobre as experiências pessoais do indivíduo sobre a rosa como da verdade sobre o exato tom de vermelho da rosa.

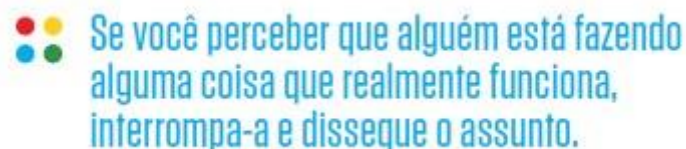
O que a pesquisa revela é que somos daltônicos quando se trata de atributos abstratos, como pensamento estratégico, potencial e sagacidade política. Nossa incapacidade de avaliar os outros nesses atributos é previsível e explicável — ela é sistemática. Não podemos remover o erro adicionando mais input de dados e tirando a média. Isso, na verdade, aumenta ainda mais o erro.

Mas o pior é que, embora a ciência tenha provado há muito tempo que somos daltônicos no mundo dos negócios, presumimos que temos visão perfeita. Bem no fundo, não acreditamos que afinal podemos cometer tantos erros. Acreditamos que somos avaliadores confiáveis dos outros. Acreditamos que somos uma fonte de verdade, mas não somos. Somos uma fonte de erro.

Quando um instrumento de feedback pesquisa oito colegas sobre sua visão para os negócios, seu escore de 3,79 representa muito mais uma distorção que se o instrumento pesquisasse somente uma pessoa sobre você — todo o valor 3,79 é ruído, não há nenhum sinal. Isto posto, (a) estamos começando a ver mais esse tipo de feedback baseado em dados, (b) esses dados sobre você provavelmente serão guardados por sua empresa por muito tempo e (c) eles serão usados para definir salários, promoções, treinamentos e realocá-lo ou despedi-lo. Você deveria se preocupar por que eles são fundamentalmente errados.

O único domínio em que os seres humanos são uma fonte de verdade incontestável é o de seus próprios sentimentos e experiências. Os médicos sabem muito bem disso. No exame pós-operatório, perguntam “numa escala de um a dez, em que dez é o valor mais alto, em quanto você avalia sua dor?”. Se você disser “cinco”, o médico poderá então prescrever todos os tipos de tratamento, mas o que ele provavelmente não fará é questioná-lo sobre o seu “cinco”. Independentemente de quantas cirurgias ele já tenha feito, não faz sentido ele lhe dizer que o seu “cinco” está errado e que, na verdade, hoje sua dor é “três”. Não faz sentido tentar analisar o que você quer dizer com “cinco”, e se quaisquer diferenças culturais podem indicar que seu “cinco” não é, de fato, um verdadeiro “cinco”. Não faz sentido elaborar critérios de calibração com outros médicos para ter certeza de que seu “cinco” é igual ao “cinco” de outros pacientes do hospital. Mas ele pode confiar que você é o melhor avaliador de sua própria dor, e que tudo o que ele sabe com certeza é que quando você classificar sua dor com um valor mais baixo é porque estará se sentindo melhor. A avaliação é sua, não dele.

Da mesma forma que seu médico não sabe a verdade sobre sua dor, não sabemos a verdade sobre nossos colegas, pelo menos não de forma objetiva. Você pode ter ouvido falar que os funcionários hoje — principalmente os millennials — querem saber como estão situados. Ocasionalmente, é possível que membros de sua equipe lhe peçam que você lhes diga, objetivamente, em que posição eles se encontram. Você pode pensar que é seu dever tentar responder a perguntas desse tipo. Mas não pode — nenhum de nós pode. Tudo o que podemos fazer — e não é muito — é compartilhar nossos próprios sentimentos, experiências e reações. Por isso, podemos dizer a alguém se sua voz é irritante para nós, se ele é persuasivo para nós, se sua apresentação é maçante para nós. Talvez não sejamos capazes de lhe dizer onde ele se situa, mas podemos lhe dizer como ele se situa conosco. Essas são as nossas verdades, não as dele. Essa é uma afirmação mais modesta, mas pelo menos é precisa.



Como aprendemos

Outra de nossas teorias coletivas é que o feedback contém informação útil e que essa informação é o ingrediente mágico capaz de acelerar o aprendizado. Mais uma vez a pesquisa aponta na direção oposta. O aprendizado trata mais de reconhecer, reforçar e redefinir o que já existe e menos de somar alguma coisa que não existe. Há duas razões para isso.

A primeira é que, neurologicamente, as áreas cerebrais de maior crescimento são as de maior habilidade (nossos pontos positivos são nossas áreas de desenvolvimento). O cérebro continua a se desenvolver durante toda a vida, mas cada cérebro cresce de uma forma. Devido à nossa herança genética e a peculiaridades do ambiente no início de nossa infância, as conexões cerebrais são intrinsecamente únicas. Algumas partes do cérebro têm adensamento muito mais intenso de conexões sinápticas, enquanto outras

são menos densas, e esses padrões diferem de uma pessoa para outra. De acordo com a neurociência, o crescimento de neurônios e conexões sinápticas é maior onde já existe grande quantidade de neurônios e conexões sinápticas. Em outras palavras, cada cérebro cresce mais onde já é mais forte. Como descreveu de forma memorável Joseph LeDoux, professor de neurociência da New York University, “as conexões adicionadas lembram mais novos brotos num galho do que novos galhos”. Por essa lente, aprender é construir, pouco a pouco, sobre os padrões únicos que já se encontram dentro de você. O que, por sua vez, significa que o aprendizado deve começar pela procura e entendimento desses padrões — os próprios padrões, não os dos outros.

Em segundo lugar, chamar a atenção para nossos pontos positivos catalisa o aprendizado, e chamar a atenção para nossos pontos fracos o inibe. A neurociência mostra o que acontece conosco quando outras pessoas focam no que está funcionando para nós, em vez de corrigir o que não está. Num experimento com estudantes, os cientistas os dividiram em dois grupos. A um grupo ofereceram coaching positivo: perguntaram aos estudantes quais eram seus sonhos e como pretendiam realizá-los. Ao outro grupo fizeram perguntas sobre os deveres de casa, o que achavam que estavam fazendo de errado e o que precisava ser corrigido. Enquanto essas conversas se desenrolavam, os cientistas submeteram os alunos a um exame de ressonância magnética funcional para descobrir que partes do cérebro eram mais ativadas ao reagir a esses diferentes tipos de atividade.

No cérebro dos alunos aos quais se perguntou o que precisavam corrigir, o sistema nervoso simpático se tornou mais brilhante. Esse é o sistema “lutar ou fugir”, que silencia outras regiões cerebrais e permite focar somente na informação mais importante para a sobrevivência. O cérebro reage a feedback crítico como se reagisse a uma ameaça e inibe sua atividade. A forte emoção negativa produzida pela crítica “inibe o acesso a circuitos neurais existentes e invoca uma incapacidade cognitiva, emocional e perceptiva”, observa Richard Boyatzis, professor de psicologia e administração, ao resumir as descobertas científicas.

Focar nas deficiências ou gaps das pessoas não facilita o aprendizado. Mas as prejudica. Nos alunos que focaram em seus sonhos e como realizá-los, o sistema nervoso simpático não foi ativado. A parte do cérebro que se tornou mais brilhante foi o sistema nervoso parassimpático, às vezes chamado de sistema de “repouso e digestão”. Boyatzis resume: “Em adultos o sistema nervoso parassimpático estimula a neurogênese (isto é, o crescimento de novos neurônios), sensação de bem-estar, melhor funcionamento do sistema imunológico e abertura cognitiva, emocional e perceptiva”.

Descobertas como essas nos mostram que, primeiro, esse aprendizado ocorre quando percebemos que poderíamos fazer alguma coisa melhor adicionando novas nuances ou expandindo nossa própria compreensão. O aprendizado se apoia em nossa percepção do que estamos fazendo bem, e não do que estamos fazendo mal, e certamente não no julgamento de outra pessoa sobre o que estamos fazendo mal. Segundo, o que aprendemos, principalmente quando alguém observa o que está funcionando dentro de nós e nos pede que o cultivemos inteligentemente. Com frequência nos dizem que a chave do aprendizado é sair da zona de conforto, mas esses resultados contradizem a velha história: se nos afastam muito de nossa zona de conforto, o cérebro para de se

fixar em qualquer outra coisa que não seja sobreviver à experiência. Está claro que aprendemos mais em nossa zona de conforto, pois é onde nossos circuitos neurais se concentram. É quando estamos mais abertos às possibilidades, mais criativos, perceptivos e produtivos. É quando o feedback nos deve ser oferecido — em nossos momentos de fluência mental.

Excelência

Passamos a maior parte de nossa vida profissional perseguindo a excelência e acreditando que é fácil defini-la, mas a parte realmente mais difícil é codificar como nós, e todos os membros de nossa equipe, poderíamos atingi-la. Nós a entendemos errado: é praticamente impossível definir a excelência em qualquer esforço e, no entanto, é relativamente fácil para cada um de nós atingi-la.

A excelência é idiossincrática. Pense numa pessoa engraçada, capaz de fazer os outros rir. Se você assistir a clipes antigos de Steve Martin, pode pensar que nele a excelência significa dedilhar um banjo, balançar os joelhos e choramingar “eu sou um cara descontrolado e maluco!”. Mas, se assistir a Jerry Seinfeld, poderá concluir que excelência significa falar sobre nada em tom ligeiramente aborrecido e exasperado.

E se assistir a Sarah Silverman talvez ache que engraçado é ser mordaz, direto e grosseiro de forma incongruentemente indiferente. Nesse momento você pode começar a perceber a verdade, isto é, “a graça” é inerente à pessoa.

Assista a um jogo da NBA, e talvez pense “é verdade, a maioria deles é alta e atlética, mas olhe, não só cada jogador tem uma função diferente na equipe, mas até os jogadores com a mesma função na mesma equipe parecem se comportar de forma diferente”. Examine uma jogada tão específica e limitada, como o lance livre permitido depois das faltas, e entenderá que não só os dois maiores arremessadores de lances livres da história têm estilos completamente diferentes, mas um deles, Rick Barry — o melhor até o dia em que se aposentou (procure informar-se sobre ele) —, nunca fez arremesso livre acima dos ombros.

A excelência parece estar inexorável e maravilhosamente entretecida em qualquer pessoa que a demonstre. A versão que cada um cria de excelência é forjada de forma única e expressa a individualidade da pessoa. O que significa que, para cada um de nós, ela é simples — no sentido de ser natural, fluida — e a expressão inteligente de nossas melhores qualidades. Ela pode ser cultivada, mas não imposta.

A excelência não é tampouco o contrário de fracasso. Mas em praticamente todos os aspectos do esforço humano, as pessoas assumem que é sim, e que se elas estudarem o que leva ao funcionamento patológico e fizerem o inverso — ou substituírem o que elas acreditam estar faltando —, poderão criar uma atitude ideal. Essa suposição está errada.

Estude as doenças e aprenderá muito sobre doenças e pouco sobre saúde. Erradicar a depressão não o aproximará da felicidade. O divórcio nada diz sobre a questão da felicidade conjugal. Em entrevistas com funcionários que deixaram a empresa, eles nada mencionam sobre os motivos de os demais permanecerem. Se você estudar o fracasso,

aprenderá muito sobre fracasso, mas nada sobre excelência. A excelência tem seu próprio padrão.

E o problema é ainda maior. A superação e o fracasso têm muito em comum. Por isso, se você estudar líderes ineficientes e observar que o ego deles é enorme e argumentar que bons líderes não deveriam ter ego tão grande, você deixará as pessoas confusas. Por quê? Porque quando você avalia a personalidade de líderes extremamente eficientes, descobre que eles têm ego monumental. Aconselhar alguém a diminuir o endereços revelam que eles de fato tomam a rejeição em nível extremamente pessoal.

Acontece que encontramos líderes eficientes que colocam o ego a serviço de outros, não de si mesmos, e vendedores eficientes que tomam a rejeição em nível pessoal porque estão pessoalmente comprometidos com a venda — mas a questão é que você nunca descobrirá isso estudando desempenho ineficiente.

Como a excelência é idiossincrática e não pode ser aprendida pelo estudo dos erros, nunca poderemos ajudar as pessoas a ser bem-sucedidas mantendo seu desempenho preso a um modelo de excelência pré-fabricado e dizendo-lhes que preencham os gaps. Essa abordagem só fará com que elas sempre se adaptem ao desempenho. Aponte os erros gramaticais de um texto e peça ao autor que os corrija, e não terá uma peça literária que atraia o leitor, embora o texto fique gramaticalmente correto. Mostre a um novo professor quando seus alunos perderam o interesse e diga-lhe o que fazer para corrigir esta falha. Agora, ainda que você possa ter um professor cujos alunos não dormem em sala de aula, você não terá um cujos alunos necessariamente aprendem mais.

Como ajudar as pessoas a atingir a excelência

Se continuarmos a gastar nosso tempo identificando o fracasso à medida que o vemos e a oferecer às pessoas feedback sobre como evitá-lo, estaremos desprezando a questão da adequação. Para entrar na discussão da excelência precisamos de algumas novas técnicas.

Procure resultados. A excelência não é um resultado, por isso observe quando uma perspectiva descamba para uma conversa de vendedor, um projeto que segue sem percalços, ou um cliente nervoso que de repente se acalma. Procure o membro da equipe responsável por esse resultado e diga: "Isso! Perfeito!". Ao fazê-lo, você interrompe o fluxo do trabalho por um momento e obriga seu colega a focar novamente no que ele acabou de fazer que realmente funcionou.

Conta-se uma história sobre como Tom Landry, o lendário treinador do Dallas Cowboys, deu a volta por cima com sua equipe em dificuldades. Enquanto outras equipes avaliavam ataques errados e bolas perdidas, Landry analisava detalhadamente videoteipes de jogos passados e criava para cada jogador um resumo dos melhores momentos em que ele tinha feito alguma jogada de forma fácil, natural e eficiente. Landry imaginava que enquanto o número de formas erradas de armar jogadas era infinito, o número de maneiras certas, para qualquer jogador em particular, não era. Era previsível, e a melhor forma de descobrir era analisar as jogadas que aquele jogador

tinha executado com maestria. “De agora em diante”, ele disse a cada membro da equipe, “só veremos o replay de suas jogadas magistrais.”

Ele estava fazendo isso para que os membros da equipe se sentissem melhor sobre si mesmos, porque ele sabia do poder do elogio. Mas Landry não estava interessado só em elogiar, mas também em aprender. Seu instinto lhe dizia que cada jogador melhoraria o desempenho se pudesse ver, em câmera lenta, sua versão pessoal de excelência. Você pode fazer o mesmo. Sempre que um membro de sua equipe executar uma tarefa que você aprovou, que balançou seu mundo, mesmo que somente um pouco, pare um minuto e destaque-a. Ao ajudar a pessoa a reconhecer o que a excelência significa para ela — dizendo “Isso! Perfeito!” —, você lhe oferece a chance de ganhar insights. Você está reforçando um padrão que já está dentro dela, para que ela possa reconhecê-lo, ancorá-lo, criá-lo e redefiní-lo. Isso é aprendizado.

Reproduza suas reações instintivas. Ao contrário de Landry, você não poderá gravar um videotape de seu pessoal. Mas aprenda a mostrar a eles suas próprias reações pessoais. O importante é não dizer à pessoa como seu desempenho foi bom ou quanto ela é boa no que faz. Embora o simples elogio não seja ruim, você não é nenhuma autoridade sobre o que é objetivamente um bom desempenho, e ela sabe disso instintivamente. Em vez disso, descreva sua sensação quando aquele momento de superação chamou sua atenção. Não há nada mais aceitável e mais confiável que compartilhar o que você aprovou no comportamento dela e como você se sentiu. Utilize frases como “foi assim que isso repercutiu em mim”, ou “foi isso o que me fez pensar”, ou até “você viu o que fez lá?”. Essas são suas reações — são suas verdades —, e quando você as baseia em detalhes específicos, você não as julga nem classifica. Você simplesmente vocaliza para ela a “marca” única que ela acabou de deixar no mundo, de acordo com sua visão. E justamente por não ser um julgamento ou uma avaliação, é também mais sincero e mais poderoso.

Por outro lado, se você for membro da equipe, sempre que o líder o surpreender fazendo alguma coisa certa, peça-lhe que faça uma pausa e descreva a reação dele em relação a você. Se ele disser “bom trabalho!”, pergunte “que parte? O que em sua opinião funcionou bem?”. Novamente, a questão não é alimentar o elogio. A questão é explorar a natureza da excelência, e isso é certamente um objetivo melhor para toda a energia que atualmente está sendo apontada como “transparência radical” e coisas do gênero. Estamos tão próximos de nosso próprio desempenho que é difícil criar uma perspectiva e enxergar seus padrões e componentes. Peça a ajuda de seu líder para tornar o inconsciente consciente — de modo a entendê-lo, aprimorá-lo e, o mais importante, fazê-lo de novo.

Nunca perca de vista sua interrupção de mais alta prioridade. Em computação, uma interrupção de alta prioridade ocorre quando algum item exige atenção imediata do processador do computador, e a máquina para as operações normais joga um item urgente para o começo da fila de processamento. Como os processadores de computador, os líderes de equipes têm várias situações que exigem atenção e os obrigam a agir. A maioria delas são problemas. Se você perceber que alguma coisa está saindo dos trilhos — uma chamada telefônica mal atendida, uma reunião perdida, um projeto que deu errado —, o instinto vai interferir para parar tudo para dizer a alguém o

que ele fez errado e o que precisa fazer para corrigir. Esse instinto não é absolutamente equivocado: se um membro da equipe faz besteira, você precisa lidar com isso. Mas lembre-se de que quando você intervém, está simplesmente remediando — e que esse paliativo não só inibe o aprendizado, mas também não leva a pessoa a se aproximar da excelência. Como vimos, para fazer com que os membros de sua equipe se superem é preciso que você adote um foco diferente. Se você perceber que alguém está fazendo alguma coisa que realmente funciona, interrompa-a e disseque o assunto com ela — essa não é apenas uma interrupção de alta prioridade, é sua interrupção de alta prioridade. À medida que você mostra um replay de cada pequeno momento de superação para o membro da equipe, você facilitará a entrada dele no estado mental “descanse e digira”. A forma como ele compreende e sente o que a excelência significa se tornará mais viva, seu cérebro se tornará mais receptivo a novas informações e criará conexões com outros inputs que se encontram em outras regiões do cérebro, e ele aprenderá, crescerá e se tornará melhor.

Explore o presente, o passado e o futuro. Quando as pessoas se aproximam de você e pedem feedback sobre desempenho delas ou sobre o que elas precisam para corrigir para conseguir uma promoção, tente isto: Comece com o presente. Se um membro da equipe o aborda com um problema, é porque ele está com um problema nesse momento. Ele está se sentindo fraco ou desafiado, e precisa de ajuda. Mas, melhor que atacar o problema, peça a seu colega que relate três coisas que estão funcionando bem para ele exatamente nesse momento. Essas coisas podem estar relacionadas ao problema em si, ou serem de natureza completamente diferente. Elas podem ser importantes, ou triviais. Simplesmente faça a pergunta e você estará estimulando nele a oxitocina — às vezes, chamada “droga do amor”, mas neste contexto pode ser entendida como a “droga da criatividade”. Fazê-lo pensar em coisas específicas que estão indo bem alterará a química de seu cérebro, permitindo que ele esteja aberto a novas soluções e novas formas de pensar e agir.

A seguir, volte ao passado. Pergunte-lhe “quando você teve um problema como este no passado, o que fez para resolver que deu certo?”. Boa parte do que acontece em nossa vida segue padrões, por isso é bastante provável que ele já tenha deparado com esse problema pelo menos algumas vezes antes. Numa dessas ocasiões ele provavelmente encontrou alguma saída, alguma atitude, insight ou conexão que permitiu que ele saísse da enrascada. Faça com que ele pense nisso e analise racionalmente: o que ele realmente sentiu e fez, e o que aconteceu depois. Finalmente, vá para o futuro. Pergunte ao membro de sua equipe “o que você já sabe que precisa fazer? O que você já sabe que funciona nesta situação?”. Mas, de qualquer forma, ofereça uma ou duas de suas próprias experiências para ver se elas o ajudam a entender as dele. Mas aja sob a suposição de que ele já sabe a solução — você está somente ajudando-o a identificá-la.

A ênfase aqui não deve ser nos porquês — “Por que isso não funciona?”, “Por que acha que você poderia fazer isso?” —, porque isso leva vocês dois a um mundo nebuloso de conjecturas e conceitos. Em vez disso, foque nos quês — “que você quer que realmente aconteça”, “que você poderia fazer de imediato?”. Perguntas desse tipo levam a respostas

concretas. Elas podem ajudar seu colega a encontrar seu verdadeiro self, fazendo coisas reais num futuro de curto prazo.

COMO OFERECER feedback é atualmente um dos tópicos de maior interesse no mundo dos negócios. Os argumentos para a sinceridade absoluta, sem rodeios, e transparência generalizada têm um ar de superioridade, quase que como para indicar que somente os melhores e mais corajosos podem enfrentar essas verdades com autoconfiança imperturbável, que aqueles que recuam diante da ideia de trabalhar num clima de contínua avaliação estão condenados à mediocridade e que, como líderes, nossa capacidade de olhar para nossos colegas diretamente no olho e expor suas falhas sem piscar é uma medida de nossa integridade.

Mas, na melhor das hipóteses, a obsessão por feedback só serve para corrigir erros — nos raros casos em que os passos certos são conhecidos e podem ser avaliados objetivamente. E, na pior, ela é tóxica, porque o que queremos de nosso pessoal — e de nós mesmos — não é, para a maioria, uma adesão organizada a um procedimento previamente combinado ou, no caso em questão, a capacidade de apontar os defeitos uns dos outros. São essas pessoas que contribuem com seus talentos únicos para um bem comum, quando esse bem está em constante evolução, quando estamos, pelas razões certas, inventando à medida que avançamos. O feedback não oferece nada para isso.

Nós, seres humanos, não nos saímos bem quando alguém cujas intenções não são claras avalia nosso desempenho, se somos “realmente” bons, e o que precisamos fazer para nos corrigir. Atingimos a excelência somente quando as pessoas que nos conhecem e que se importam conosco nos dizem o que elas observaram e o que sentem, e, em particular, quando notam alguma coisa dentro de nós que realmente funciona.

MARCUS BUCKINGHAM é chefe de pesquisa de pessoas e desempenho do Instituto de Pesquisa ADP.

ASHLEY GOODALL é vice-presidente sênior de liderança e inteligência de equipe da Cisco Systems. Juntos escreveram o livro, a ser lançado em breve, *Nine lies about work: a freethinking leader's guide to the real world* (Harvard Business Review Press).