

Entrevista Blog Itaú_unibanco – 23 de fevereiro de 2011

Ouvir crítica no trabalho é mesmo ruim?

Perguntas:

1- Por que é tão difícil ouvir crítica no ambiente de trabalho?

Nós, Seres Humanos, temos como necessidades básicas a estima e a aprovação social. Isto nos leva a uma tendência de autoproteção e, além disso, existe a questão de que a crítica é normalmente percebida como algo que “arranha” a nossa autoimagem, ou seja, afeta a nossa autoestima.

2- A reação é a mesma em homens e mulheres? Por quê?

Minha resposta não tem caráter científico, não me baseio em estudos, e sim na minha percepção pessoal: - acho que, independentemente de gênero, homens e mulheres, podem reagir bem ou mal às críticas. O que noto, é que essa reação depende da forma como a crítica é feita. As mulheres são, naturalmente, mais sensíveis e, se a crítica não for feita com muito respeito e “amor”, elas ficam sentem-se mais atingidas. Por outro lado, noto que muitas mulheres também são muito mais abertas às críticas do que os homens. Na verdade, penso que as diferenças de reação podem ocorrer, mas elas são, na maioria das vezes, influenciadas por outros fatores.

3- Como lidar, então, com esta questão? Quais suas sugestões? Quais dicas você dá para chefes a não fazerem da ação algo traumatizando a um subordinado? E a um subordinado a não encarar a questão de forma negativa?

Este tema tem sido muito tratado nas organizações, exatamente pela importância que ele tem!

Há aspectos éticos, comportamentais e técnicos no *feedback* para torná-lo construtivo:

eticamente, ele deve ser sempre baseado na verdade (num fato ocorrido, ou na sua percepção) e a sua intenção deve sempre ser a de ajudar o outro, deve ser dado com muito respeito, com objetivo de não causar constrangimentos, ou humilhações. Esta motivação positiva deve ficar clara!

Quanto aos aspectos comportamentais, primeiro é preciso avaliar se aquela crítica será útil para o outro, se ela será justa e se poderá resultar em melhorias. O gestor deve evitar fazer críticas se estiver irritado, ou emocionalmente perturbado. A serenidade contribui para uma atitude positiva diante do outro e um cuidado no uso das palavras. É preciso demonstrar empatia pelo outro, e o desejo de ajudar na busca de alternativas para a melhoria daquele comportamento ou desempenho da pessoa.

Quanto aos aspectos técnicos, observe as seguintes orientações: Buscar o momento e o local mais oportunos (falar sempre em particular!); Ser muito específico, ou seja, descrever a situação que motivou o *feedback* (o fato já ocorreu); Explicar a reação e as consequências desse ato, ou fato, para você, chefe, para a equipe, ou para a organização, ou seja, deixar claro o impacto que o fato causou. Estimular a pessoa a pensar em alternativas, ou se for o caso,

sugerir a maneira como a pessoa pode modificar aquele comportamento. O importante é o foco na solução dos problemas, na melhoria!

Algumas dicas são importantes também para quem **recebe** críticas: Talvez seja até mais difícil!

Ao ser ,você, o alvo, procure rever o seu conceito de crítica. Ela pode ser uma excelente oportunidade de melhoria. Muitas vezes, não percebemos o que não está bom e no que podemos melhorar, e se alguém de fora nos sinaliza , pode ser muito bom, para os nossos resultados, e para o desenvolvimento pessoal e profissional, enfim, para a carreira.

Evite justificar-se e assumir uma posição defensiva, principalmente, procurando um problema do outro para devolver a crítica.

O ideal é que tenhamos autocontrole e maturidade para agradecer e que realmente busquemos mudar! E, quando não concordarmos, falarmos com a pessoa, que, apesar de não concordarmos com a percepção, vamos refletir sobre o assunto e, se for o caso, aproveitar a crítica para melhorar. Podemos também pedir à pessoa para retomarmos o assunto noutro dia, pois precisamos de um tempo para avaliar o que foi colocado e nos reconhecemos naquela situação.

4- Você conseguiria fazer um paralelo da questão olhando chefe e subordinado?

Sim. Na verdade a crítica construtiva, ou *feedback*, é uma poderosa ferramenta de desenvolvimento das pessoas e de gestão. Um líder deve ter o papel de reconhecer e elogiar seus liderados sobre seus aspectos positivos e, principalmente, mostrar os pontos de melhoria no comportamento no trabalho, os desvios no desempenho, e nas metas a serem cumpridas. Através disto, é que o líder ajuda o liderado a buscar melhorias contínuas. Conheço casos em que a equipe não tem a menor ideia do que o seu gestor pensa sobre o seu trabalho e, muitas vezes, pessoas são demitidas, sem entenderem os motivos, porque nunca receberam uma crítica construtiva, antes de sua demissão.

5- É possível encarar com positividade a questão? De que forma?

Certamente! Como falei anteriormente, a crítica pode e deve ser percebida como uma oportunidade de melhorias, sendo que, para que isto aconteça, ela precisa ser feita de forma adequada. Pessoalmente, eu sempre penso que é melhor as pessoas falarem *comigo*, mesmo que, na hora, eu não goste do que ouvi, do que as pessoas falarem *de mim*, como é o que normalmente acontece, quando não demonstramos espaço para ouvir as críticas, ou quando as pessoas, não são suficientemente assertivas para fazer isto.

6- Informações adicionais sobre o assunto (fique à vontade para inserir o que achar conveniente).

Quando cultivamos um bom relacionamento com as pessoas com as quais convivemos, demonstrando mais do que cortesia, um profundo respeito por elas, quando reconhecemos e elogiamos sinceramente as atitudes positivas das pessoas, no momento em que tivermos de fazer alguma crítica, que julgamos necessária, as pessoas estarão muito receptivas. Cultivar um ambiente de confiança ajuda as pessoas a dar e a receber críticas construtivas. Isto serve para todos os níveis de relacionamento interpessoal, dentro e fora do trabalho. Dependendo da qualidade do relacionamento e do nível de maturidade, está cada vez mais comum até subordinados darem *feedbacks* espontâneos para os seus chefes! Para a chamada Geração Y (nascidos após 1980) dar e receber *feedback* é algo absolutamente natural e importante.