Feedback: Seu instrumento de autocontrole.

Garantia de um futuro melhor!

E-book
Texto extraído do material didático utilizado no Workshop “Autocontrole: Para uma vida realizadora e feliz.”
06 de julho de 2023

© 2022 Lauter Fontana Ferreira
Todos os direitos reservados e protegidos de acordo com os termos da lei nº 9.610 de 19/02/98. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou utilizada de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, inclusive fotocópias, gravações ou sistemas de armazenamento em banco de dados, sem permissão por escrito do autor.
Registro BN Nº 858.926. Livro: 1.673. Folha: 49.

Do que estamos falando!

O que é o feedback...

Talvez esse seja o elemento mais importante na formação de seu padrão de comportamento, ou personalidade, como alguns gostam de chamar. Padrão esse que conduz você na construção de um estado de vida com realizações contributivas e felicidade contínuos.

Em sua origem, a palavra **"feedback"** refere-se a um processo natural no qual as consequências ou resultados de um evento ou fenômeno, influenciarão a ocorrência desse mesmo evento e suas consequências no futuro. A palavra foi utilizada pela primeira vez, em 1932, por Walter Bradford Cannons, pesquisador da área de biologia, ao descrever o fenômeno da homeostase: A capacidade de um sistema biológico de regular o seu ambiente interno, para manter uma condição estável de equilíbrio, por meio de múltiplos ajustes dinâmicos e trocas com o meio externo, mantendo assim sua existência.

Quando o ambiente interno das células de nosso organismo, devido a sua própria atividade, queima os nutrientes produzindo toxinas, ocorre um desequilíbrio que expele essas toxinas para a corrente sanguínea, abrindo espaço e provocando a pressão necessária para a absorção de novos nutrientes, também da corrente sanguínea. Esta atividade de expelir as toxinas e absorver novos nutrientes, realimentando a célula e garantindo seu funcionamento futuro, foi denominada ***"feedback"*** ou retroalimentação, ou ainda autoalimentação. A atividade da célula para se realimentar, reequilibrar seu ambiente interno e continuar funcionando é considerada a principal atividade para manutenção da vida. Sem esse mecanismo, a vida não seria possível.

O mecanismo do *feedback* não é uma invenção de nenhum guru, mas uma característica natural da vida biológica, descoberta por cientistas e amplamente reconhecida e utilizada em diversas áreas do conhecimento. Portanto, um fenômeno que

ocorre de forma natural e contínua para manutenção de um sistema como um todo ao longo do tempo.

Feedback no cotidiano.

Até mesmo em uma área como a mecânica esse mecanismo tem sido utilizado. No tanque de combustível do seu automóvel há um instrumento que identifica quando a quantidade de combustível chega perto do final. Esse instrumento envia um sinal elétrico, que acende uma pequena luz no painel, alertando você de que será necessário colocar mais combustível se quiser continuar rodando. Então, você entra no primeiro posto de combustível que encontra e compra a quantidade que deseja, **realimentando**, assim, o veículo, garantindo seu funcionamento normal, a continuidade de sua viagem e a chagada a seu destino.

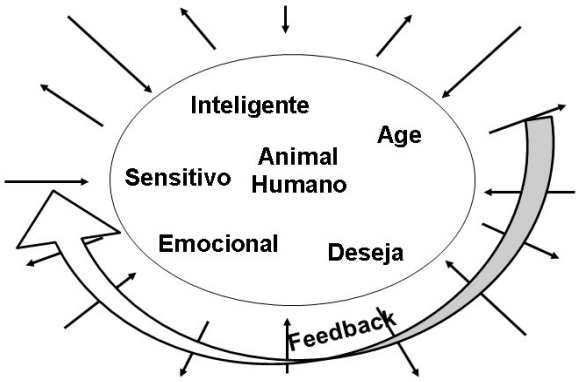
Em termos de comportamento humano também é assim. Toda vez que praticamos algum comportamento, na busca pela realização de nossos desejos, produzimos consequências a nós mesmos e ao ambiente à nossa volta. A captação dessas consequências, por meio de nossos mecanismos de sensação, **realimenta** nossos raciocínios e nossas emoções, provocando a manutenção e/ou criação de formas de raciocínio e desejos novos, que nos empurrarão para a manutenção de certos comportamentos, para o abandono de outros e para a prática de novas formas de conduta, formando uma espiral interminável de modificações comportamentais contínuas, por meio da qual nos relacionamos com o ambiente a nossa volta, hora nos adaptando a ele, hora modificando suas características. De qualquer forma realimentamos continuamente nossa forma de pensar, nossas emoções, nossos desejos e nossa conduta na busca por um estado de vida com realizações e emoções sempre mais agradáveis.

A espiral de melhorias contínuas.

Como o feedback funciona...

Aprendemos, incorporamos novas formas de conduta a todo instante!

Ao longo de nossa vida, desde o nosso nascimento, esse processo vai construindo nossas crenças, valores, experiências e o padrão de conduta que demonstramos nesse momento. E ele não para! A cada minuto, estamos praticando novas ações, que estão produzindo novas consequências, que estão produzindo novos feedbacks, que estão modificando esse mesmo padrão. Nunca somos a mesma pessoa. A cada instante estamos fazendo pequenas modificações em nossa forma de pensar, modificando nossos desejos e provocando pequenas modificações em nossa conduta, e suas consequências.



Como afirmava Heráclito "não entramos no mesmo rio duas vezes"!

Comportamentalmente explicando, o *feedback* é a sensação, a captação, por meio de nossos órgãos dos sentidos, das consequências de nossos próprios comportamentos, que provocam modificações em nossa forma de pensar, nossas emoções e desejos, alterando nossa forma de conduta futura e gerando novas consequências. Formando assim uma **espiral de modificações contínuas** em todo o sistema humano, sempre em busca de um estado de vida mais satisfatório no futuro.

Por isso nunca somos os mesmos. A cada minuto, somos diferentes do minuto anterior.

Imediato e longo prazo, por você mesmo (a) e pelo ambiente a sua volta.

Esta captação, o feedback, poderá ocorrer de imediato, logo após a execução de determinado comportamento. Como quando você fala algo e ouve sua própria voz, ou percebe as reações das pessoas à sua volta logo em seguida. Mas também poderá ocorrer depois de longos períodos. Por exemplo, quando você recebe seu comprovante de pagamentos no final de um mês de trabalho e percebe o volume em dinheiro que ganhou como comissão pelos seus comportamentos de vendas realizados durante aquele mês.

Você já deve ter observado que o *feedback* é uma parte de um processo que ocorre naturalmente após cada comportamento, por sua própria iniciativa ou por iniciativa de outras pessoas em seu dia a dia. Você capta o que escreveu em um texto e se sente feliz, bem como outras pessoas lhe fazem um comentário sobre o que escreveu e você se sente igualmente feliz, ou triste. De qualquer forma, quer ocorram por sua própria iniciativa ou por iniciativa do ambiente à sua volta, cada consequência de cada comportamento que você executa é captada por você e altera suas convicções racionais e seu estado emocional, provocando o desejo e a prática de novos comportamentos no futuro. Futuro que pode ser o próximo momento, minuto, dia, mês etc.

Continue assim, seus desejos estão se realizando!

O feedback de Reforço.

É a sensação, a captação, de informações que demonstram para uma pessoa que determinado comportamento, ou conjunto de comportamentos praticados, produziu uma consequência, ou um conjunto de consequências, contributivas com seus desejos e, por isso, provocam emoções agradáveis.

Por demonstrarem que suas realizações desejadas estão realmente acontecendo e, com isso, provocando emoções agradáveis, essa categoria de *feedback* aumenta nas pessoas o desejo de continuar praticando esse padrão de comportamentos e incentiva seu raciocínio na busca por melhorá-lo ainda mais. Por isso, chamo essa categoria de ***feedback de reforço***.

Essas percepções aumentam a força de determinado padrão de comportamento, incentivando e motivando a pessoa a continuar praticando-o, ou melhorá-lo e, com isso, melhorar ainda mais suas realizações futuras, criando uma espiral de realizações cada vez melhores e emoções agradáveis. Essa pessoa aprende, ou seja, incorpora em seu padrão de comportamento essa categoria de atitudes, passando a praticá-las continuamente.

Proporcionando emoções agradáveis, o *feedback de reforço* tem o efeito biológico de provocar um equilíbrio no sistema parassimpático, fazendo com que a pessoa mantenha sob controle seu sistema hormonal, com baixo nível de emissão dos hormônios característicos do stress, como a adrenalina e a cortisona, o que lhe permite viver utilizando mais o raciocínio, mantendo um estado emocional de tranquilidade e praticando os comportamentos, que acredita, estão realizando seus desejos.

Um exemplo dessa categoria de *feedback* ocorre quando um empregado recebe uma instrução de manter o peso de um determinado tipo de embalagem em 900 gramas, com uma variação aceitável de 5 gramas para mais ou para menos. Ele então regula o

dosador de massa e passa a verificar e refazer essa regulagem de tempos em tempos durante o dia, conseguindo uma produção de 98% de embalagens dentro do peso desejado no final do dia. Percebendo que realizou seu desejo com a sensação de tranquilidade, passa a praticar o mesmo ajuste todos os dias. A partir de suas percepções diárias sobre o funcionamento da máquina e suas conversas com técnicos e encarregados, ele identifica outras variáveis que podem melhorar ainda mais seu resultado no futuro.

Opa! Algo saiu errado!

O feedback de Redirecionamento:

De forma oposta, o *feedback* de redirecionamento é a sensação, a captação de informações, que demonstram para uma pessoa que determinado comportamento ou conjunto de comportamentos, quando praticados, produzem uma consequência ou um conjunto de consequências diferentes ou até prejudiciais aos seus desejos, provocando emoções desagradáveis.

Essa sensação de consequências prejudiciais e as emoções desagradáveis a elas associadas forçam a pessoa a repensar suas atitudes, provocando a busca por comportamentos diferentes daqueles que provocaram tais emoções. Por isso chamo esse tipo de ***feedback de redirecionamento***. Ele força a pessoa a parar de praticar determinado padrão de conduta, raciocinar e buscar a prática de outro padrão mais contributivo com seus desejos no lugar do anterior, redirecionando sua conduta e suas consequências futuras.

As emoções desagradáveis que o *feedback* de redirecionamento provoca são repletas de hormônios que levam ao stress, como a adrenalina, cortisona etc., o que, em grandes quantidades, podem levar uma pessoa a adquirir doenças graves, como úlcera estomacal, cardiopatias e depressão, entre outras. Se essa pessoa passar muito tempo em um ambiente repleto de situações desagradáveis ela poderá desenvolver todas essas doenças. Por isso, quando um conjunto de comportamentos provoca emoções desagradáveis, é necessário que essa pessoa busque informações novas, raciocine e mude rapidamente sua forma de conduta. Voltando ao nível mais equilibrado de emissões hormonais e tranquilidade emocional.

Em sua essência, essa categoria de *feedback* é a que realmente provoca modificações de comportamento mais radicais e um aprendizado mais significativo, já que provoca a troca de um padrão de comportamento por outro, às vezes

diametralmente oposto, e requer um esforço emocional muito maior de nossa parte para realizar essa troca.

Um exemplo desse tipo de *feedback* ocorre quando um vendedor começa a utilizar o procedimento de falar de futebol ao iniciar suas visitas de vendas, e percebe no final do mês, que seu volume de visitas e, consequentemente, de suas vendas caíram. Sente-se frustrado, mas busca uma nova forma de conduta conversando com outros colegas e com seu supervisor. Passa então a iniciar suas visitas deixando que o próprio cliente escolha o assunto inicial, melhorando sua performance e conseguindo um padrão emocional mais reforçador e mais motivador.

Equilíbrio: Sua garantia de melhorias contínuas.

Como você já deve ter notado, as duas categorias de *feedback* são igualmente importantes. Enquanto o *feedback de redirecionamento* nos mostra que determinado conjunto de comportamentos produz consequências prejudiciais e desagradáveis, forçando-nos a buscar um novo padrão de conduta, o *feedback de reforço* demonstra que estamos no caminho desejado e nos proporciona tranquilidade para seguir em frente e buscar procedimentos mais inovadores. Gosto de dizer que as **duas categorias de *feedback* fazem parte de um mesmo sistema de equilíbrio comportamental**, a homeostase, que conduz a um processo contínuo de aprendizagem e desenvolve habilidades capazes de construir realizações sempre melhores e excepcionais ao longo de nossa vida.

Por isso, o mecanismo de *feedback* é seu mais importante instrumento de garantia de realizações contributivas e felicidades no futuro. Ele, literalmente, proporciona a você a capacidade de perceber imediatamente comportamentos prejudiciais e trocá-los rapidamente por comportamentos mais contributivos, mantendo você na direção das realizações que deseja. Construindo, ao longo do tempo, um "estado" de vida realizador e feliz.

Utilizando de propósito a seu favor!

O grande diferencial aqui é utilizar o mecanismo do *feedback* de forma intencional e inteligente. Ora, se esse mecanismo é natural, ou seja, ocorre após cada comportamento que você executa, é inevitável e define seu padrão de performance futuro, porque deixar que ele ocorra aleatoriamente, sem prestar muita atenção, como a maioria das pessoas fazem? Por que deixar que seus comportamentos sejam manipulados pelo ambiente ao longo do tempo sem muito autocontrole?

Desse momento em diante passe a comandar o desenvolvimento de seu padrão de conduta e de suas realizações, aperfeiçoando a captação das consequências de seus próprios comportamentos, buscando formas de agir mais contributivas com os desejos que você tem e construindo seu próprio futuro.

Observe, por si mesmo, a reação das pessoas e do cenário físico após a execução de suas atitudes, sinta as emoções que elas provocam e busque, pelo raciocínio e pela captação de novos conhecimentos, formas de se comportar que possam gerar resultados mais agradáveis no futuro.

Depois de conversar sobre algum assunto com outra pessoa, tendo ouvido e visto as reações desta, interrompa suas atividades corriqueiras e raciocine sobre o que você captou com esse relacionamento. Analise se ela passou a se comportar de forma contributiva ou prejudicial em relação ao que você falou. Perceba as emoções que ela sentiu. Você conseguirá identificar até que ponto o que você falou produziu as reações contributivas que desejava, ou prejudiciais que não desejava, na outra pessoa, e poderá definir que comportamentos deverá praticar com essa mesma pessoa no futuro para conseguir um comportamento mais colaborativo. Futuro esse que poderá ser daqui a breves minutos.

Mas você pode fazer mais... Pode identificar mais claramente que realizações você deseja concretizar em um único dia. Definir que comportamentos deverá praticar em busca dessas realizações e, por fim, observar e mensurar, ao longo de um único dia, se esses comportamentos contribuíram ou não com a realização de seus desejos. Por exemplo... Se você é um vendedor, pode no início do dia, definir que clientes deseja visitar e que práticas pretende executar em cada um deles para conseguir fechar suas vendas. Depois de cada visita pode anotar em uma folha de papel que comportamentos conseguiu praticar, previstos ou não, e quais foram suas consequências. No final de um único dia você poderá analisar esses comportamentos segundo sua eficiência em convencer seus clientes e terá um feedback, a informação clara de quais comportamentos funcionaram e quais foram perda de tempo, indicando que práticas devem ser repetidas no futuro e quais dever ser substituída por comportamentos mais úteis.

Mas você pode fazer ainda mais... Você também pode pedir a pessoas de sua confiança que falem sobre as consequências que seus comportamentos podem estar produzindo e situações específicas. Por exemplo... Se você é um gestor, encarregado de conduzir uma equipe de operadores de máquinas na busca pela produção de objetos cem por cento conformes, pode solicitar a um colega que o acompanhe durante um dia de trabalho registrando comportamentos que você pratica e as consequências desses comportamentos nas práticas dos operadores. No final do dia esse colega pode lhe proporcionar um *feedback*, mostrando quais comportamentos foram motivadores e contributivos com seus desejos e quais foram prejudiciais. Nesse caso alguns cuidados devem ser tomados:

- Descreva e registre em um pedaço de papel quais são os comportamentos que deseja praticar e quais resultados deseja conseguir com esses comportamentos.

  Por exemplo: Falar, orientar de forma clara, técnica e objetivas quais comportamentos os profissionais de sua equipe devem praticar para conseguir os resultados desejados.

- Peça a seu acompanhante e observador que anote em um pedaço de papel que você falou e que consequências essa fala provocou nas pessoas a sua volta.

- No final do período peça a seu acompanhante que descreva cada um dos comportamentos que você praticou e as consequências que provocou, sem interrompê-lo. Apenas ouça, peça mais detalhe e procure entender a relação entre o que você fala e a reação das pessoas que fazem parte de sua equipe.

- Por último... Agora sim, identifique quais comportamentos devem ser substituído por forma de agir mais contributivas e quais devem sem mantidos e melhorados.

De qualquer forma, como nossa vida é um fluxo contínuo de comportamentos, seja por si mesmo, seja com a participação de outros, sempre que você conseguir informações sobre as consequências de seus comportamentos você poderá raciocinar e melhorar ainda mais suas realizações e, com isso, se sentir mais feliz!

Contribuindo com a melhoria das pessoas a sua volta.

Com você já conhece o que é, como funciona e os benefícios que o mecanismo do feedback proporciona, você tem a responsabilidade de contribuir com a melhoria dos comportamentos e realizações das pessoas a sua volta, construindo uma sociedade sempre melhor.

Principalmente se você exerce alguma função de liderança de qualquer natureza em organizações privadas ou governamentais você pode seguir um conjunto de procedimentos em evolução continua em forma de espiral:

- Escreva em um pedaço de papel, claramente, que comportamentos e consequências você espera das pessoas, considerando o que elas mesmas se propõem a realizar e que possam contribuir, de alguma forma, com as realizações de todo o grupo;
  Por exemplo: "Identificar falhas nos processos operacionais e sugerir melhorias para conseguir melhor qualidade e produtividade".

- Converse com essas pessoas e identifique que eventos podem indicar a ocorrência dos comportamentos e suas consequências;
  Por exemplo: "Número de propostas de melhoria registradas" e "Volume diário de produtividade", "Volume de perdas no processo" etc.

- Defina meios de demonstrar a ocorrência e as consequências dos comportamentos, ou a ocorrência de outra categoria de comportamentos e suas consequências, diferentes das desejadas.
  Por exemplo: Rotinas, procedimentos, claros dos comportamentos a serem praticados, gráficos de produtividade diária e fotos das modificações implantadas colocados em lugares visíveis. Reuniões de análise dos comportamentos e seus resultados e planejamento de atividades futuras.

- Acompanhe continuamente as práticas das pessoas. Observe o que elas fazem, ouça o que elas dizem em todos os momentos do cotidiano, principalmente quando da prática dos comportamentos desejados.

- Comente os comportamentos que resultaram em consequências contributivas como forma de proporcionar feedback de reforço, motivando a continuidade da prática desses comportamentos e sua melhoria. Bem como melhorando a comunicação e o relacionamento entre todos.

- Comente comportamento prejudiciais aos desejos do grupo, busque e oriente a pratica de comportamentos capazes de conseguir realizações melhores no futuro.

Seu futuro nas suas mãos!

Tanto na ciência da biologia geral quanto na ciência do comportamento humano, especificamente, o mecanismo do *feedback* é o instrumento mais importante para manutenção da vida e produção de melhorias futuras.

O ***feedback*** é seu principal mecanismo de ***autocontrole, sua garantia de um futuro sempre melhor!***

LAUTER F. FERREIRA
Ayres & Ferreira Ltda.
Psicólogo – CRP-06/09138-0
Autor dos livros "Construindo Equipes de Alta Performance",
"Alta Performance: Sete Forças Sob Sua Pele".
lauterferreira@ayreseferreira.com.br
www.ayreseferreira.com.br