



# APRENDA A USAR O FEEDBACK PARA PERFORMAR SUA EQUIPE

**GÉSSICA ALVES**



[www.gessicaalves.com.br](http://www.gessicaalves.com.br)  
[@gessicaalves.consultoriarh](https://www.instagram.com/gessicaalves.consultoriarh)

## **Sumário**

Introdução .....	3
Feedback x Feedforwards .....	4
Dicas de como dar feedbacks.....	5
Planejamento: peça chave .....	8



## Introdução.

Embora pareça um pouco batido, por tanto se falar sobre a importância do feedback, percebemos em nossa atuação que o feedback ainda é uma ferramenta mal utilizada, muitas vezes por falta de conhecimento e por não enxergarmos o impacto do seu uso com a equipe e nos negócios. Pensando nessa fragilidade e no poder que ela possui, elaboramos esse ebook que poderá auxiliar os líderes a planejar e executar feedbacks que contribuam para o desenvolvimento e crescimento de suas equipes, e consequentemente, da empresa. Quando utilizado de forma assertiva, honesta e baseada em evidências, o feedback pode ser um presente para o colaborador, pois, assim como um espelho, o feedback permite que o colaborador se veja, enxergue como está seu desempenho e aquilo que precisa alinhar para continuar crescendo. Como podemos saber como estamos indo, se não for através do olhar do outro? Como dizia o cantor e compositor Arnaldo Antunes “O seu olhar, seu olhar, melhora, melhora o meu...” Esse outro não necessariamente precisa ser o líder, o feedback pode ocorrer entre colegas de trabalho e entre liderado-líder. Mas sabemos que àquele realizado pelo líder possui um peso maior, pois é dele a responsabilidade por impulsionar, direcionar, estimular o crescimento da sua equipe. Feedback é (ou deveria ser) o combustível que impulsiona o desenvolvimento. Além disso, é através de encontros sinceros de feedback que começa a se estabelecer um vínculo entre líder-liderado e o desenvolvimento de uma relação de confiança.



## Feedback X Feedforward

Concordamos que o feedback é uma ferramenta essencial do líder, certo? No entanto, quando focado em comportamentos negativos e julgamentos, ele se torna um fator de risco para a empresa, pois é limitado e estático - gera culpa nos colaboradores e não instrui o que deve ser mudado. Devido a essa dificuldade que alguns líderes enfrentam, hoje se fala mais em feedforward do que feedback.

### E qual a diferença entre eles?

Feedforward é um “feedback ascendente”, expansivo e dinâmico, que foca no futuro, em comportamentos que o colaborador deve ter. Na essência, ambos são ferramentas gerenciais que focam na mudança, a diferença é que o feedforward olha para o futuro, enquanto feedback para o passado. Quer dizer que só devo dar feedforward com a minha equipe? Entendemos que as duas ferramentas devem ser usadas em conjunto, mostrando para o colaborador comportamentos/situações que aconteceram no passado e elaborando planos de ações para mudanças no futuro. A seguir daremos algumas dicas sobre como usar feedback e feedforward com sua equipe

## Dicas Importantes:

### Como dar feedback para meus colaboradores?

Veja abaixo algumas dicas.

#### **1- Estruture um feedback, que vá além de críticas.**

O feedback precisa ser uma autodescoberta guiada, proporcionada por momentos significativos de reflexão sobre como avançar, o que fortalecer e como ter sucesso em sua carreira. Se as críticas forem o foco, haverá pouca contribuição para o colaborador elaborar estratégias de mudança.

#### **2- Não entregue apenas uma mensagem.**

Faça-o perceber o que precisa mudar. É importante que a pessoa tenha insights, reconheça as suas fragilidades. Mas apenas percepção não é suficiente. É preciso ação (que veremos mais adiante).

#### **3- Seja muito específico e concentre-se em comportamentos.**

Se o feedback se focar em julgamentos e preconceitos, não poderá ser considerado feedback. Ele precisa basear-se em comportamentos, evidências (o que, quando, onde, como). Informe o colaborador sobre o que você viu, ou ouviu ele dizer. Seja preciso e objetivo. Inclua datas ou instâncias específicas. Vejamos um exemplo que pode ilustrar este tópico, considerando uma situação

em que um determinado colaborador chega 20 minutos atrasado em uma reunião da equipe.

Ao invés do líder dizer ao colaborador que ele é desorganizado (julgamento) e que este tipo de atitude não deve acontecer novamente, ele pode se concentrar em dizer que percebeu seu atraso e informar o impacto dele (obviamente, depois de entender o que de fato aconteceu). Mas o ponto aqui é falar do fato (atraso) e não do julgamento (desorganização).

Claro que você pode estruturar a forma que seja mais assertiva e natural para você. O importante é se concentrar no fato em si (20 minutos de atraso) ao invés de julgar atitude do outro (desorganizado).

“João, percebi que você chegou 20 minutos atrasado na nossa reunião. Infelizmente você perdeu uma importante discussão sobre os dados que estão sendo apresentados. Peço a gentileza, de me informar quando for se atrasar”.

#### **4- Faça perguntas.**

As perguntas podem ser usadas para encontrar soluções, revelar sentimentos ou gerar novas ideias. Fazer perguntas abertas, para permitir que os indivíduos explorem seu próprio desempenho e adicionem informações de suas próprias observações quando apropriado.

## **5- Faça comentários relevantes para o negócio primeiro, depois para o indivíduo.**

Um feedback claro e assertivo tem como premissa orientar o colaborador sobre os impactos que ele causa nas pessoas e ambiente onde está. Assim, quando estiver oferecendo um feedback deixe claro qual o impacto que determinada ação teve (positiva ou negativa) para o negócio e depois para a imagem do profissional. Assim, ficará mais claro para as pessoas envolvidas que uma determinada ação gera consequência, as quais nem sempre estamos atentos.

## **6- Não corra da tensão**

O feedback pode criar ansiedade, tanto para o líder quanto para o liderado. Deixe-o confortável e fique aberto para discutir todas as perspectivas e opiniões (incluindo aqueles que são controversas). Mas não fuja dela. Lembre-se: a construção de feedback deve ser combinada com a construção de confiança. Encarar o desconforto do feedback é fundamental para a criação de maturidade e confiança na relação. Ao fugir deste importante momento, renuncia-se à criação de uma relação autêntica e verdadeira.

## Planejamento: Peça-chave

Antes de iniciar os feedbacks, é importante se preparar para este momento.

Faça um planejamento.

### **Inicie estruturando uma agenda:**

- ✓ Qual será a periodicidade dos feedbacks com a minha equipe?
- ✓ Que dia da semana/mês, deixarei disponível na agenda para essa ação?
- ✓ Quanto tempo irei disponibilizar para cada colaborador?

Quando você organiza e dedica um tempo da sua agenda para as ações de feedback e alinhamentos futuros, você cria a noção de importância e dá a estes encontros a credibilidade necessária para gerar transformações.

### **Faça um comunicado à sua equipe:**

Parece óbvio, mas se não deixar claro que esses serão momentos estruturados de feedback, o colaborador pode entender que não possui feedback, apenas conversas com o líder.

- ✓ Qual o meio de comunicação você utilizará: e-mail, reunião, invites na agenda?
- ✓ O que vai constar nesse comunicado, que mensagem deseja passar?

## **Faça anotações constantes:**

Importante estabelecer um local para fazer as anotações dos comportamentos observados durante a semana. Pode ser um caderno, ou planilha. Quanto mais evidências você tiver, mais claro e rico será para o colaborador.

Escreva cada situação evidenciada (data, comportamento/situação, impactos).

## **Estruture um plano de ação:**

Pense em ações antes de realizar o encontro e, durante, em conjunto com o colaborador:

- ✓ Que ações ficarão para o colaborador executar até o próximo encontro de feedback?
- ✓ Que comportamentos precisam ser modificados? Quais comportamentos precisam continuar? E quais comportamentos precisam começar a aparecer? (Pare/Comece/Continue).

## **Check de entendimento:**

Pergunte ao colaborador o que ele entendeu desse encontro:

- ✓ O que ficou de significativo deste encontro?
- ✓ O que precisa ser trabalhado? Esse é um momento poderoso para alinhamentos e ajustes, pois muitas vezes o que ficou entendido não foi a essência da mensagem passada.

Estabeleça um prazo: Termine o feedback agendando um novo encontro (de acordo com a periodicidade planejada anteriormente). Esse será o prazo para que mudanças sejam realizadas.