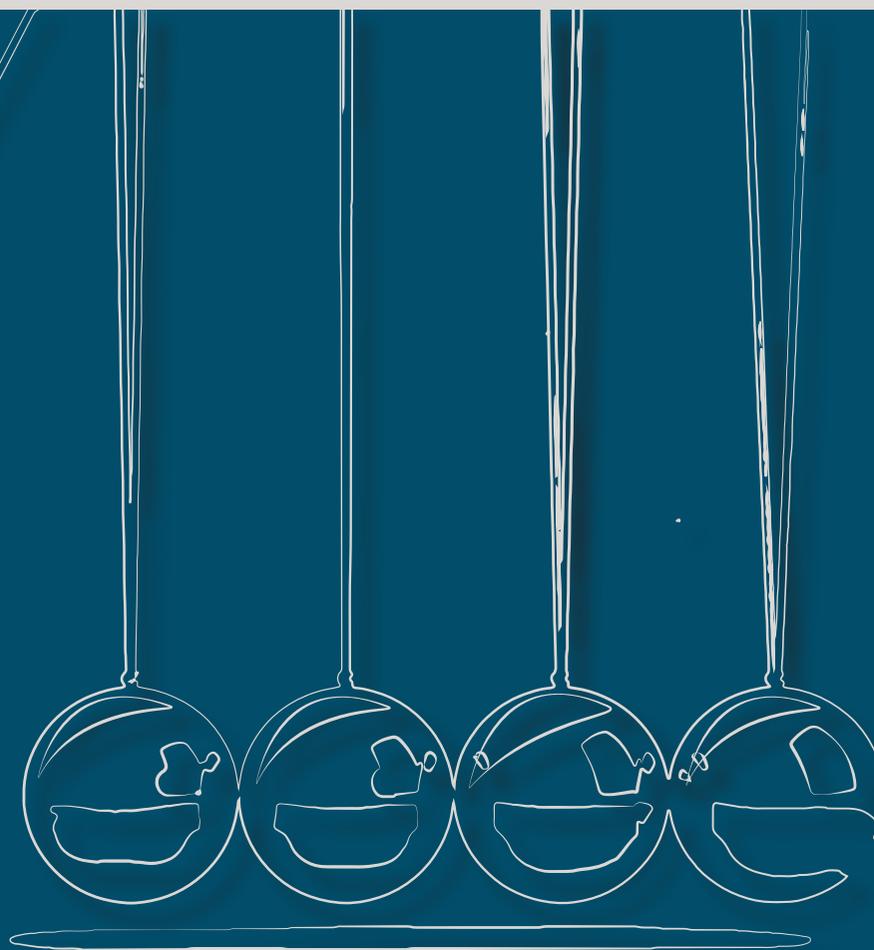


EDIÇÃO ATUALIZADA

**TUDO QUE VOCÊ  
SEMPRE QUIS  
SABER SOBRE  
FEED  
BACK**

**E TEVE CORAGEM DE PERGUNTAR**



**ODINO MARCONDES**



## FEEDBACK, UMA PODEROSA FERRAMENTA DE GESTÃO!

UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO me contratou para participar de um chat sobre feedback com seus gestores. Durante um dia inteiro, através da intranet, respondi às perguntas e dúvidas sobre o tema.

As perguntas traziam as incertezas, dúvidas e muitas angústias desses profissionais que querem usar uma das mais poderosas ferramentas de gestão – o feedback.

A diversidade de questões que eles trouxeram mostra como o feedback impacta na

vida das pessoas e no funcionamento das organizações.

Nunca na história da humanidade se falou tanto de feedback e, curioso, ele sempre esteve disponível para nós, desde tempos imemoriais. A explicação é simples: as relações mudaram e hoje as pessoas querem saber sobre o impacto dos seus comportamentos nos outros. E esses também querem descobrir como mudar o comportamento daqueles com quem convivem. Mudar ou manter comportamentos, essas são as duas funções do feedback.

Usar o feedback como ferramenta de gestão significa reconhecer que abandonamos o uso da força, da coerção e da “carteirada” para fazer o outro saber como e por que ele deve mudar seu comportamento. Bem dado, o feedback é, também, uma ferramenta de empowerment: se a informação for boa, estou dando poder ao outro para tomar decisões sobre o seu comportamento. Mas é, sobretudo, uma oportunidade para ampliar a consciência de *quem dá* o feedback. Se antes de dar um feedback eu parar um minuto e me perguntar *por que esse comportamento do outro me incomoda?* e acrescentar a resposta ao feedback que estou dando, darei um salto considerável de consciência e, não raro, poderei aprender mais do que aquele

para quem estou dando. É como se aquele que dá o presente ganhasse mais do que aquele que recebe.

Se algo que o outro faz me incomoda, investigar o porquê do desconforto é uma oportunidade única para aprender mais sobre mim. Falar sobre isso com o interlocutor desenvolve a autoconfiança, enriquece a experiência e fortalece os vínculos pelo aumento da confiança no outro. A sequência deve ser: consciência + abertura.

Nas minhas respostas procurei desmistificar o feedback, convidando meus entrevistadores a repensar todas as ideias que desenvolveram sobre ele.

O resultado deste trabalho está reunido neste e-book na forma de perguntas e respostas. Desejo que ele possa ser muito útil em sua carreira, no seu desenvolvimento e também em suas relações pessoais!

Boa leitura!

**Odino Marcondes**

P.S.: Por falar em feedback, adoraria receber o seu:  
[odino@marcondesconsultoria.com](mailto:odino@marcondesconsultoria.com)

## NOVOS DESAFIOS: FEEDBACK NÃO PRESENCIAL

Uma das ferramentas de gestão mais importantes, o feedback, enfrenta um grande desafio: a versão online, não presencial. Com a pandemia, muitas pessoas e empresas adotaram o modelo de trabalho híbrido ou totalmente remoto, definitivamente.

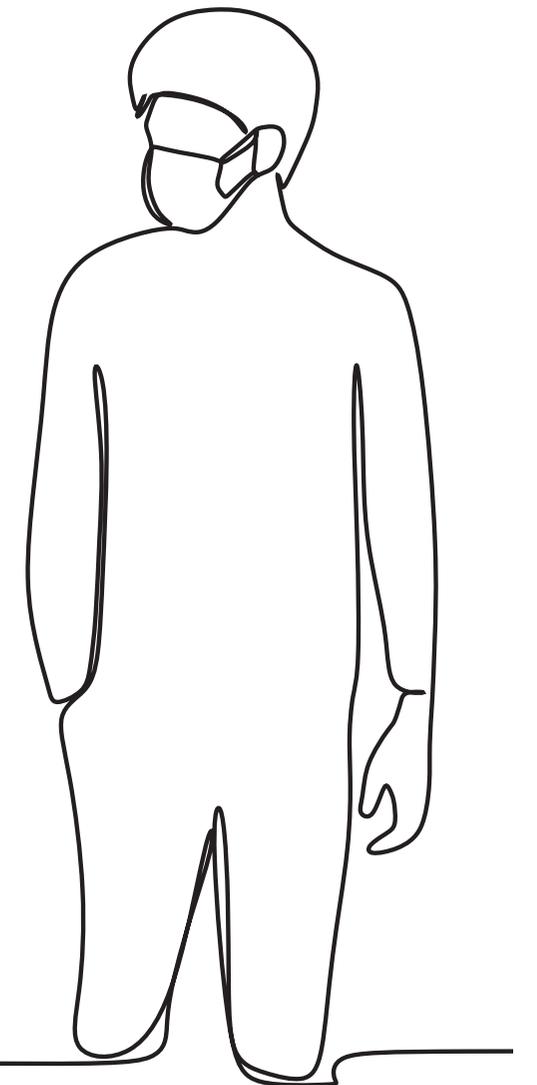
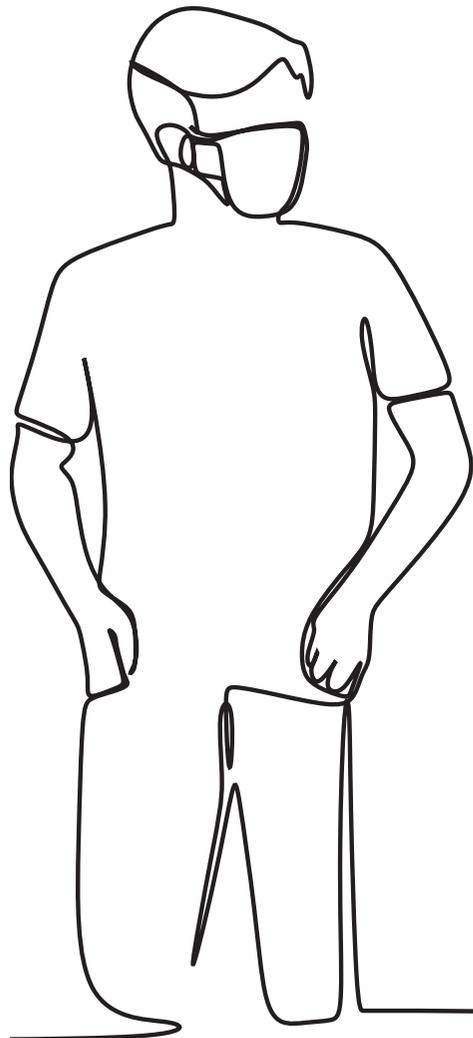
A primeira dificuldade tem a ver com o conteúdo do feedback. Quando todos estão fisicamente próximos, os comportamentos são visíveis. Nos espaços abertos o gestor pode ver muitos dos relacionamentos ocorrendo e observar os comportamentos adequados e os inadequados. Pode avaliar o impacto de cada um deles na produtividade e no clima da sua área.

A distância, ele pode avaliar o impacto do comportamento do colaborador nele próprio, ou usar as informações de terceiros para construir seu feedback. Na falta da observação, o feedback pode

ficar restrito aos resultados do trabalho, o que não é pouco, mas não é tudo. Feitas essas ressalvas, não há grande diferença do feedback presencial para aquele dado online.

A distância física, no entanto, pode levar à constante procrastinação. Quando estamos juntos, a presença do outro e a observação do comportamento ao vivo e em cores criam uma pressão para que o feedback seja dado o mais rápido possível. Sem essa pressão, muitos poderão postergar indefinidamente o feedback.

A questão central a ser respondida é: você acredita que dar feedback é importante para o seu autodesenvolvimento e o da sua equipe? Se sim, poderá ultrapassar essa barreira causada pela distância física.



## O QUE É E O QUE NÃO É FEEDBACK

### 1. O QUE SIGNIFICA FEEDBACK? ONDE ELE SURTIU?

Feedback é, literalmente, realimentação e é esse o seu verdadeiro sentido: informar o outro sobre o impacto do comportamento dele em mim. Feedback sempre existiu. Dá para imaginar que, lá na caverna, nossos antepassados já trocavam alguma forma de feedback, por exemplo, fazendo uma cara feia quando eram contrariados. Assim, sinalizavam o que sentiam com relação ao comportamento do outro. Da forma como nós o conhecemos, estruturado e como ferramenta institucional de desenvolvimento, ele é relativamente recente.

### 2. FEEDBACK CORRETIVO (ALINHAMENTO) SERVIRIA COMO ALERTA OU ADVERTÊNCIA. COMO NÃO MISTURAR AS SITUAÇÕES, UMA VEZ QUE SÃO MOMENTOS DISTINTOS?

Feedback não é advertência nem alerta. É uma ferramenta de desenvolvimento. O que você chama de feedback corretivo é aquele em que você deve falar do que está funcionando e do que não está funcionando. Sugiro que você use essa terminologia, será aceita com menos resistência.

### 3. QUAL A DIFERENÇA ENTRE FEEDBACK E COACHING? PERCEBO QUE ESTÃO USANDO ESSAS PALAVRAS COMO SINÔNIMOS.

Coaching é uma ação de apoio e suporte para o desenvolvimento de um colaborador. Ele é estruturado, tem começo, meio e fim. Visa melhorar o desempenho e a autoestima. Durante o processo de coaching, o feedback é uma das ferramentas de maior importância por dar mais informações ao colaborador e também sinalizar os progressos alcançados.

### 4. ACREDITO QUE A CULTURA DEVE MUDAR PRIMEIRO POR QUEM DÁ O FEEDBACK: AS PESSOAS PRECISAM APRENDER QUE É UMA FERRAMENTA DE MELHORIA E NÃO DE SANÇÃO. COMEÇANDO POR AÍ FICARIA MAIS FÁCIL A PRÁTICA.

Perfeito: feedback não é castigo nem sanção!

### 5. FEEDBACK É SEMPRE SOBRE COMPORTAMENTOS?

Sobre comportamentos, fatos e, também, sobre sentimentos, percepções, valores.

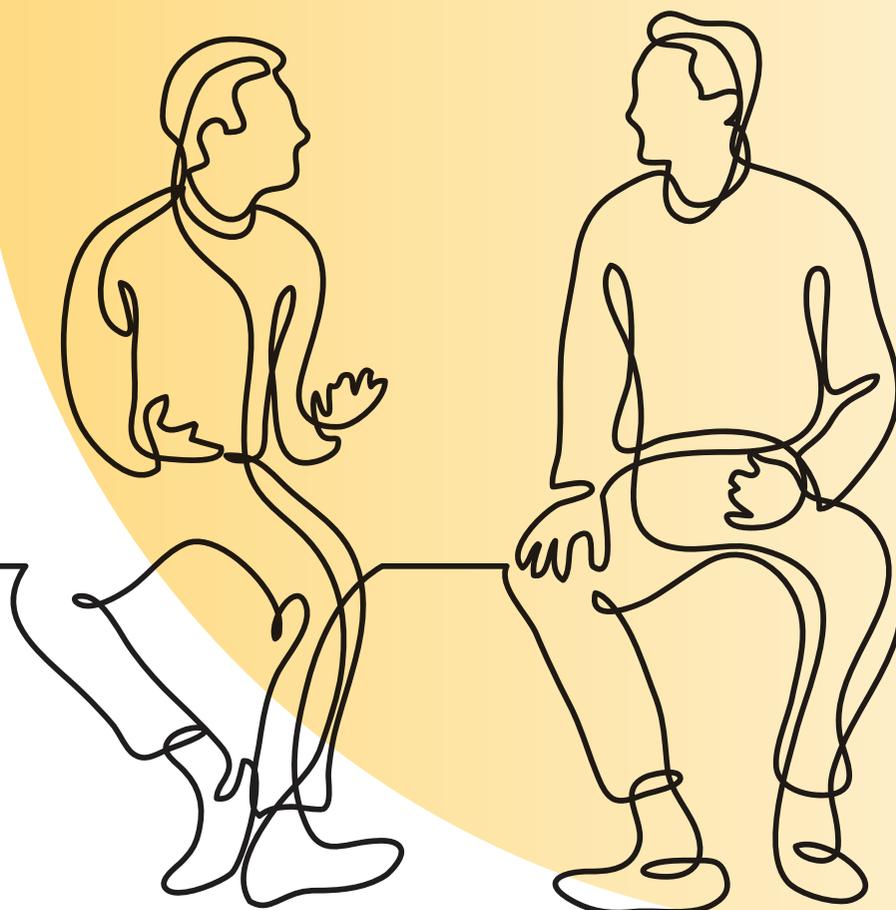
## BOAS PRÁTICAS

### 6. COMO APLICAR UM FEEDBACK EFETIVO?

Antes de mais nada, é importante ressaltar que feedback não se aplica, nós damos feedback. Para ser efetivo, use um recurso mnemônico: o feedback deve ser VERO – Verdadeiro, fale a verdade, o que funciona, o que não funciona; Específico, descreva os comportamentos, não generalize (“você é centralizador”, por exemplo); Relevante, tratar do que realmente importa; e Oportuno, próximo dos fatos.

O feedback deve ser VERO: Verdadeiro, Específico, Relevante e Oportuno

## É bom pedir feedback, as pessoas se sentem valorizadas e consideradas



### 7. NO MOMENTO DE DAR O FEEDBACK OFICIAL AO COLABORADOR, PODEMOS APROVEITAR E SOLICITAR UM FEEDBACK TAMBÉM OU DEVEMOS FAZER EM MOMENTOS SEPARADOS?

Em princípio não há problema, desde que você tenha certeza de não haver retaliação. Explico: imagine que você deu

um feedback difícil e desagradável para um colaborador. É muito difícil que ele não se deixe contaminar pelo que acabou de ouvir e não parta para uma sessão de justificativas, críticas e retaliações. É preciso muita maturidade para não “dar o troco” em uma situação que foi desconfortável. De qualquer modo, é bom pedir feedback, as pessoas se sentem valorizadas e consideradas.

### 8. FEEDBACK TEM QUE SER INDIVIDUAL OU PODE SER COLETIVO, SE O ASSUNTO FOR PERTINENTE A TODOS?

Normalmente ele deve ser dado individualmente. Feedback coletivo exige preparação e muita “musculatura” do gestor e da equipe. Quando acontece, é evidência de muita maturidade do grupo e é uma grande conquista. A regra é: se o feedback for desagradável, faça individualmente até construir uma relação aberta e forte no grupo para partir para o coletivo. Mas, se o tema sobre o qual

você quer falar for ligado a processos e procedimentos, sem relação com comportamento, pode ser coletivo.

### 9. DEPOIS DE DAR UM FEEDBACK DIFÍCIL COSTUMO, APÓS ALGUNS DIAS, RETOMAR A CONVERSA COM A PESSOA E PERGUNTAR O QUANTO O CONTEÚDO ESTÁ CLARO, SE ELA FICOU COM ALGUMA DÚVIDA ETC. VOCÊ CONSIDERA QUE ESTA É UMA BOA PRÁTICA?

Recomendo que você faça isso também no fim do feedback, para que a pessoa já saia com um entendimento claro desde o início. Aliás, essa é uma prática fundamental. Peça que ela repita, com suas próprias palavras, o que ouviu de você. É a maior garantia de que ela entendeu o que você disse.

### 10. QUAL O INTERVALO ADEQUADO PARA O COMPORTAMENTO SER ADQUIRIDO?

Considere que alguns comportamentos exigem algum tempo para serem adquiridos e praticados com regularidade. Vá monitorando de perto e dosando a quantidade de feedbacks, sempre reforçando os progressos alcançados.

### 11. DURANTE O FEEDBACK É BOM MENCIONAR O QUE SE ESPERA DO COLABORADOR ATRIBUINDO METAS NUMÉRICAS?

Claro, um bom feedback deve sempre terminar com um compromisso, uma meta, um objetivo.

### 12. COMO MOTIVAR O FUNCIONÁRIO PARA QUE ELE RECEBA O FEEDBACK E ESTEJA DISPOSTO PARA ANALISAR E MELHORAR OS PONTOS NEGATIVOS?

Se você não fizer acusações e julgamentos e se ele perceber que a sua intenção é boa, vai funcionar.

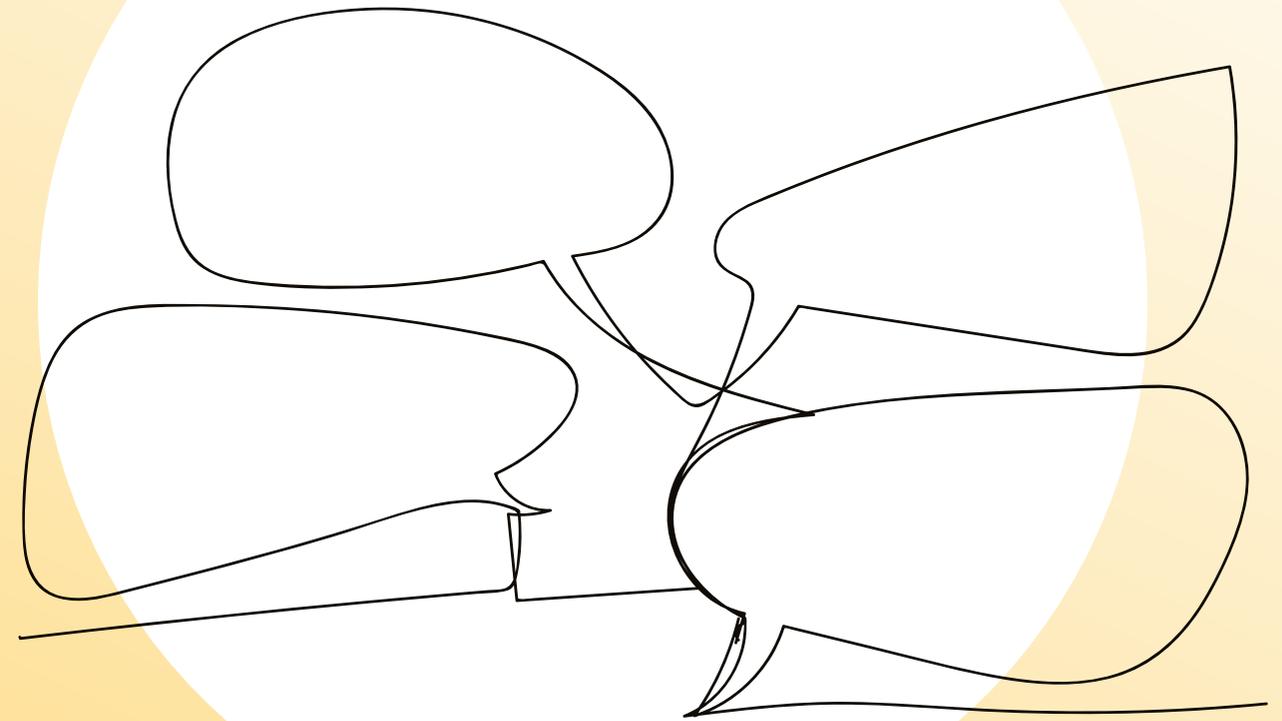
### 13. COMO CONDUZIR COM OS COLABORADORES A CONTRATAÇÃO DE METAS DO MÊS? ACORDAR O COMPROMISSO? E CASO NÃO ENTREGUE, COMO ABORDAR E REORIENTAR O COLABORADOR?

Um bom contrato é fundamental para começar o ciclo de desempenho. As metas da equipe devem ser um desdobramento das suas, assim, todos perceberão a interdependência na equipe. Depois, faça acompanhamento para corrigir o

rumo, se necessário. Vá sinalizando os resultados alcançados e os comportamentos adequados. Se alguém não entregou os resultados, você deve analisar se foi um problema de desempenho (empenho, motivação etc.) ou de falta de conhecimento. No primeiro caso, coaching. No segundo, treinamento.

### 14. ESTAMOS DANDO FEEDBACK O TEMPO TODO. DEVO FAZER ALGUM TIPO DE REGISTRO?

Se você dá feedbacks regulares para seu time e, se ele é grande, é muito bom registrá-lo. Algumas empresas dispõem de bancos de dados onde os registros podem ser feitos. Você pode fazer uma síntese periódica dos seus feedbacks, para não ficar registrando muitos detalhes. É uma boa prática também no momento da revisão do desempenho, quando não será preciso recorrer à memória e os registros já contam a história de como foi o período.



**Um bom feedback deve sempre terminar com um compromisso, uma meta**

A ideia é começar pela “primeira verdade primeiro” — se for uma situação difícil, ou que desperta algum desconforto para mim, ou se tenho algum receio de causar desconforto para o outro, eu falo exatamente sobre isso



#### 15. NO MOMENTO DO REGISTRO DO FEEDBACK É IMPORTANTE DESCREVER FATOS?

Em qualquer situação, sim. Se for baseado em fatos, haverá menos chances de resistência ao que está sendo dito.

#### 16. QUAL A MELHOR FORMA DE NOS ORGANIZARMOS PARA DAR CONTA DAS ENTREGAS DO DIA A DIA, DAS CENTENAS DE E-MAILS, DAS VÁRIAS REUNIÕES DIÁRIAS E CONSEGUIRMOS FAZER ISSO DENTRO DA NOSSA JORNADA DE TRABALHO?

Ufa! Eu entendo sua dificuldade, mas o feedback deve fazer parte também do seu dia a dia. Desenvolver pessoas é uma das maiores e mais importantes responsabilidades de um gestor. Quanto mais você praticar, mais rápido e fácil será dá-lo. Pontualmente. Sua equipe vai se habituando a um modo pontual e objetivo de comunicar o feedback. Um detalhe importante: nós, brasileiros, somos normalmente prolixos. Precisamos aprender com outras culturas que são muito objetivas nos seus feedbacks. Bons feedbacks podem ser curtos e objetivos, aliás, todos deveriam ser assim. Portanto, você pode dar um bom feedback em um

minuto! Quanto à sobrecarga de trabalho, verifique se não está centralizando decisões e se envolvendo mais do que deveria com atividades operacionais.

#### 17. COMO INICIAR UM FEEDBACK, PRINCIPALMENTE QUANDO SOMOS RECENTES NA POSIÇÃO DE GESTÃO?

No caso dos feedbacks pontuais, você pode começar sempre por aquilo que não estiver funcionando bem, assim como quando as coisas funcionarem bem de um modo que mereça um registro seu. No caso dos feedbacks programados, é muito importante que as pessoas saibam, com antecedência, que irão receber um feedback. Se você estiver pouco confortável para iniciar, é sinal de que ele está mexendo com alguma emoção. Se você não estiver consciente dessa emoção, isso poderá comprometer a qualidade do feedback. Eu sempre começo falando sobre como estou me sentindo. A ideia é começar pela “primeira verdade primeiro” — se for uma situação difícil, ou que desperta algum desconforto para mim, ou se tenho algum receio de causar desconforto para o outro, eu falo exatamente sobre isso. Assim, eu crio uma “moldura” para a conversa e a outra

pessoa fica sabendo das minhas reais intenções. Qual é a “primeira verdade”? Às vezes, eu tenho receio da reação da pessoa; ou tenho medo de magoá-la; ou estou ensaiando esse feedback há muito tempo etc. Se houver qualquer desconforto, comece falando exatamente sobre isso. Caso seja um gestor recente na posição, fale sobre suas preocupações em fazer um bom trabalho, das suas eventuais dificuldades – afinal é a primeira vez. Assim, você ganhará a confiança das pessoas, pois revelará suas intenções.

## QUANDO, COMO, ONDE?

18. QUAL O INTERVALO IDEAL PARA A REALIZAÇÃO DE UM FEEDBACK E QUANTO TEMPO DEVE DURAR? PODEMOS TRATAR DE VÁRIOS ASSUNTOS EM UM ÚNICO FEEDBACK?

Não devemos “acumular” feedback. O feedback deve ser dado sempre que oportuno. Nos momentos de avaliação de desempenho, que seguem a programação da empresa, podemos fazer uma revisão, lembrando os feedbacks dados ao longo do tempo e checando se os comportamentos foram alterados ou mantidos. A duração varia: quando os dois sentirem que esgotaram o assunto.

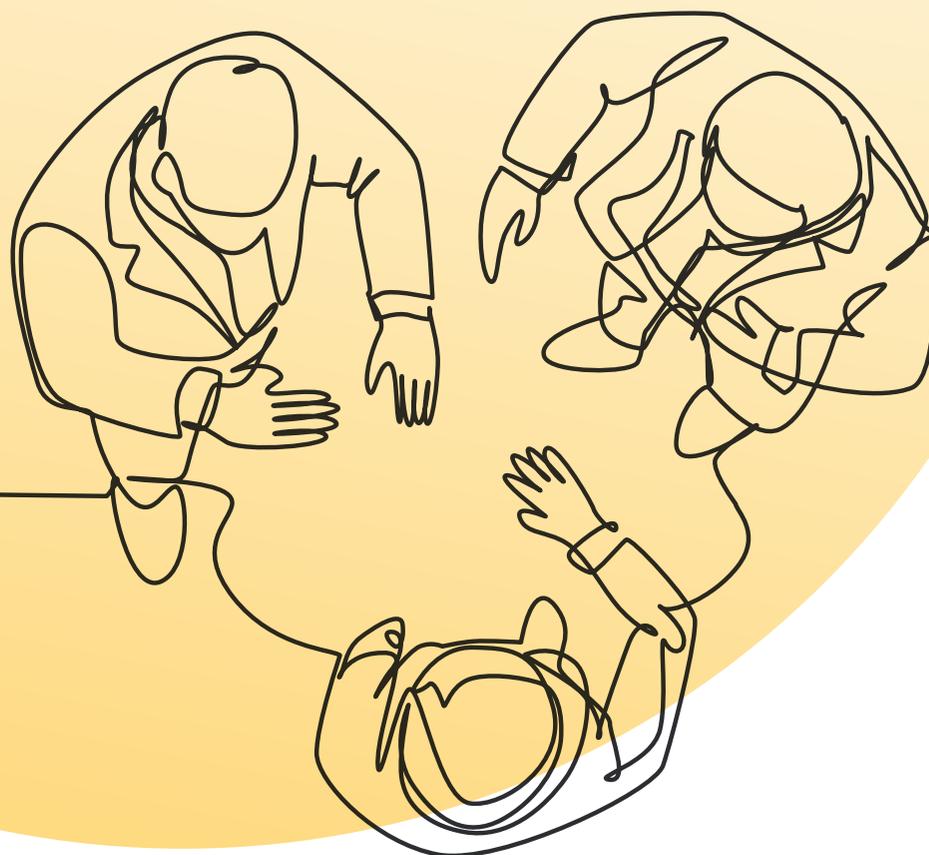
19. ESTOU COM FUNCIONÁRIOS NOVOS; COMO DEVO APLICAR O PRIMEIRO FEEDBACK?

Você já conversou com eles sobre metas e comportamentos? Se não, esta é a oportunidade. Importante: feedback não se aplica, se dá.

20. QUAIS OS PRINCIPAIS CUIDADOS QUE UM GESTOR DEVE TER PARA DAR FEEDBACK?

Os primeiros cuidados dizem respeito ao conteúdo do feedback. Ele precisa ter consciência e clareza sobre o que quer comunicar. Sempre que for o caso, ter em mente os fatos sobre os quais ele vai fundamentar o feedback. Os outros cuidados visam garantir as condições adequadas para que ambos “estejam aqui e em nenhum outro lugar”. Explico melhor: desligue o celular e não esteja em frente à tela de um computador. Garanta que vocês não serão interrompidos e, dependendo do conteúdo, garanta condições de privacidade.

Não devemos “acumular” feedback. O feedback deve ser dado sempre que oportuno



## Favoritismo é uma prática que destrói o clima e o espírito de equipe



### 21. COMO DAR FEEDBACK QUANDO NÃO EXISTE UM LUGAR RESERVADO? PODE SER FORA DA EMPRESA?

Não há uma regra rígida quanto ao local. O que deve ser observado é se o local garante a privacidade e a concentração necessárias para uma conversa produtiva. Evite dar feedback, por exemplo, numa mesa de bar ou restaurante: o ambiente não é adequado e o eventual consumo de álcool não é recomendável para os propósitos da conversa – uma oportunidade para ampliar a consciência dos dois.

### 22. SOMOS HUMANOS E DE ALGUMA FORMA DEMONSTRAMOS NOSSAS PREFERÊNCIAS, COMO NÃO DEIXAR CLARO?

A única forma de não deixar claro é sendo justo! Favoritismo é uma prática que destrói o clima e o espírito de equipe.

### 23. QUAL O MELHOR HORÁRIO PARA DAR UM FEEDBACK: MANHÃ OU FINAL DE EXPEDIENTE?

Independentemente do horário, considere uma regra básica: se você estiver muito impactado negativamente com o comportamento do colaborador, dê um tempo para baixar a emoção. Se você estiver feliz com o comportamento, é na hora!

### 24. ESTOU NA UNIDADE HÁ MESES E ATÉ O MOMENTO REALIZEI UM BATE-PAPO COM A EQUIPE DE FORMA CONJUNTA PARA EXPOR ALGUMAS IDEIAS E FORMA DE TRABALHO. É RECOMENDÁVEL REALIZAR UM FEEDBACK COM OS COLABORADORES, INDIVIDUALMENTE, PARA SABER DE SUAS EXPECTATIVAS, AMBIÇÕES NO CURTO E LONGO PRAZO?

É preciso fazer uma distinção. Você poderá ter dois tipos de conversa com seus colaboradores. Uma para ouvi-los sobre suas expectativas, ambições etc. Neste caso, avise com antecedência para que eles possam se preparar. A outra é um encontro em que você vai falar sobre as suas expectativas a respeito de cada um deles, como as coisas estão funcionando entre vocês etc. Não há nenhum problema em fazer as duas conversas no mesmo momento.

### 25. QUAL A FREQUÊNCIA PARA UM FEEDBACK FORMAL?

Logo após a avaliação de performance.

### 26. COMO ABORDAR ASSUNTOS CONSIDERADOS “PICUINHAS”?

São relevantes? Se não, deixe passar. Precisamos tomar cuidado com idiosincrasias (nossas preferências pessoais) e não as confundir com questões importantes. Muitos gestores não sabem separar o que é realmente importante daquilo que é apenas uma preferência pessoal.

## A CONVERSA E SEUS DESAFIOS

### 27. COMO O GESTOR DEVE REAGIR SE O COLABORADOR NÃO ENTENDE QUE O FEEDBACK SE APLICA A ELE?

Talvez você não tenha sido específico. Às vezes, as pessoas dão – ou mandam – “recados” indiretos. Não é uma boa forma. Seja direto e específico.

### 28. DENTRO DA ESTRUTURAÇÃO DO FEEDBACK QUAL O MOMENTO MAIS IMPORTANTE, ONDE DEVEMOS CONCENTRAR MAIS NOSSA ENERGIA?

É preciso criar uma boa condição inicial, uma moldura que revele as suas reais intenções. Desse bom começo dependerá o sucesso da ação.

### 29. QUAIS PALAVRAS DEVEMOS EVITAR AO DAR FEEDBACK?

Devemos evitar julgamentos e acusações como “você é incompetente”, “você é irresponsável”. Se a sua interpretação de que a pessoa é irresponsável vem do fato de ela não ter entregado um trabalho no prazo, fale sobre o fato – não ter cumprido o prazo – e explore as razões. Acusações e julgamentos, além de não serem bons feedbacks, podem provocar

processos por assédio moral. Além disso, só trate daquilo que é relevante para o trabalho e para o relacionamento.

### 30. OS FEEDBACKS ESCRITOS DÃO OPORTUNIDADE DE RESPOSTA PARA QUEM VAI RECEBÊ-LO. EU GOSTARIA DE SABER SE OS FEEDBACKS PRESENCIAIS DEVEM SER SEMPRE DIRETIVOS OU SE O COLABORADOR TEM DIREITO A JUSTIFICATIVAS, CASO JULGUE NECESSÁRIO.

Como regra geral devemos evitar feedbacks por escrito, só em último caso e naquelas situações em que o contato pessoal vai demorar muito para acontecer. O ideal, sempre, é o cara a cara. O gestor deve evitar que uma sessão de feedback se transforme em um embate – ou combate. Não pode se transformar em esgrima entre o promotor e o acusado. Se as pessoas sentirem necessidade de se justificar é possível que tenham se sentido acusadas. Portanto, o feedback precisa ser melhorado.

### 31. VOCÊ CONSIDERA A CONVERSA DO DIA A DIA UM FEEDBACK VÁLIDO?

Nós estamos dando feedback o tempo todo: um olhar, um sorriso, um polegar levantado, um aperto de mão. Todavia, precisamos usar o feedback como uma ferramenta de desenvolvimento das pessoas. Portanto, se ele for estruturado vai cumprir o seu papel de ajudar o colaborador a ter consciência do que está funcionando e do que não está.

### 32. QUAL A DICA PARA DARMOS FEEDBACK A UM COLABORADOR HIPERATIVO? ELE NÃO CONSEGUE CONCENTRAR-SE EM UM ASSUNTO POR MUITO TEMPO.

Se o que o incomoda é a hiperatividade, comece falando claramente sobre como você se sente quando ele se dispersa. Como o feedback é uma oportunidade de crescimento para as duas partes, considere se a falta de concentração não tem algo a ver, também, com você. Se formos muito prolixos, por exemplo, podemos gerar dispersão nos nossos ouvintes.

**Devemos evitar julgamentos e acusações como “você é incompetente”, “você é irresponsável”**



33. QUAL A MELHOR FORMA DE DAR FEEDBACK A UM COLABORADOR QUE TEM INCERTEZAS EM RELAÇÃO AO SEU CARGO E ISSO VEM PREJUDICANDO SEU DESEMPENHO PROFISSIONAL?

Essa deve ser uma conversa sobre carreira, portanto, uma conversa extremamente importante. Comece procurando descobrir o que ele quer para o seu futuro. Explore com ele as oportunidades na própria área ou em outras da empresa.

34. QUAL A MELHOR MANEIRA DE DAR UM FEEDBACK DE BAIXA PRODUÇÃO OU MELHORIA COM O OBJETIVO DE AJUDAR A PESSOA A MELHORAR A SUA PERFORMANCE?

Seja claro: “vamos tratar de pontos que você precisa melhorar no seu desempenho”. Descreva os comportamentos e os resultados obtidos por ela. Peça que ela fale sobre o desempenho que vem tendo e as dificuldades que tem para atender às metas. Fale das competências e habilidades que ela têm e discuta um plano de ação.

35. GERALMENTE O TIPO DE FEEDBACK QUE EU DOU É COMPOSTO DE: COMPORTAMENTO (POSTURA, RELACIONAMENTO COM A EQUIPE ETC.); ENTREGA DE RESULTADOS; ASSIDUIDADE; USO DE FERRAMENTAS CORPORATIVAS; DESAFIOS A SEREM ATINGIDOS E PONTOS DE MELHORIA. VOCÊ INDICA MAIS ALGUM PONTO INTERESSANTE?

Acho que você tem uma boa cobertura dos temas. Bom trabalho!

36. O QUE FAZER QUANDO O COLABORADOR TEM UM DESVIO (SEMPRE CHEGA MUITO ATRASADO), MAS TEM UM EXCELENTE DESEMPENHO?

Todos nós temos ritmos biológicos próprios, diga que você compreende as eventuais razões dele. Mas, se a empresa tem regras, ele não pode ser uma exceção.

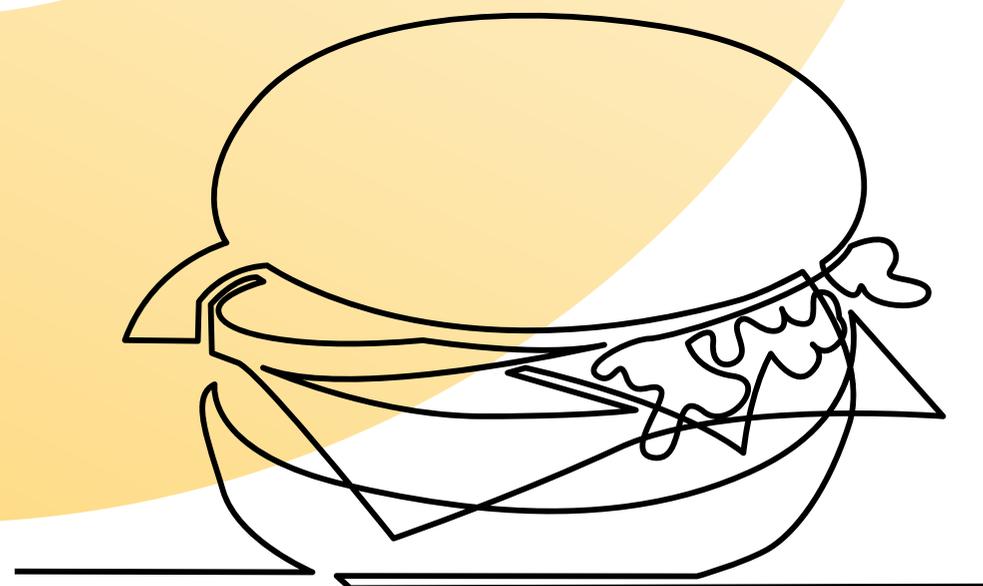
37. ATÉ ONDE UM FEEDBACK POSITIVO PODE MANTER UMA EQUIPE MOTIVADA, MESMO QUE NÃO OCORRAM PROMOÇÕES FUTURAS DENTRO DA MESMA EQUIPE?

Olha, nem só de pão vive o homem! Um feedback pode alimentar – e muito – um bom desempenho!

38. AO DAR FEEDBACK SEMPRE TEMOS QUE ELOGIAR? HÁ ALGUM TEMPO OUVI QUE O MELHOR É FAZER EM FORMA DE “SANDUÍCHE”: COMEÇAR COM PONTOS POSITIVOS, IR PARA MELHORIA E RETOMAR AOS PONTOS POSITIVOS. ESTA É A MELHOR FORMA?

Não faça “sanduíche”. Isso infantiliza as pessoas. Além de confundi-las, elas podem ficar só com a “parte boa” do sanduíche (ou só com “parte ruim”). Diga o que tem que ser dito, no momento em que tem que ser dito. Por outro lado, elogio é elogio, não é feedback. E as pessoas também precisam de elogios!

**Não faça “sanduíche”. Isso infantiliza as pessoas**



### 39. POSSO DAR EXEMPLOS DE PESSOAS QUE PODEM SER REFERÊNCIA NAQUILO QUE O OUTRO PRECISA TRABALHAR?

Como regra geral, não faça comparações e evite expor as pessoas que não estão correspondendo às expectativas. Porém, às vezes, precisamos de referências, sim, desde que a questão seja tratada com cuidado para a pessoa não se sentir comparada. Você pode usar o modelo do esporte. Em algumas competições, existem os “coelhos”, atletas contratados para “dar o ritmo” da competição. Todos nós podemos ter os nossos “coelhos” na empresa, pessoas nas quais nos inspiramos para atingir um patamar mais elevado de desempenho e qualificação. Quem é o seu coelho hoje?

### 40. UM FEEDBACK APONTANDO OS PONTOS FRACOS DO FUNCIONÁRIO PODE SER UM MOTIVADOR PARA ELE?

Sim, se ele perceber que a sua intenção é construtiva.

### 41. COMO PODEMOS ABORDAR O ENVOLVIMENTO DE UM COLABORADOR COM OUTRO SE ISSO ESTÁ AFETANDO O RESULTADO?

Se for envolvimento afetivo, veja se a empresa tem regras claras quanto a isso. Entretanto, se for uma dificuldade de relacionamento entre duas pessoas, chame-as, descreva o que está acontecendo e diga qual o comportamento que você espera delas. Talvez você tenha que funcionar como um mediador, ajudando-os a resolver o conflito.

### 42. QUAL A MELHOR MANEIRA PARA DAR UM FEEDBACK QUE ENVOLVE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS (TOM DE VOZ ELEVADO, CUIDADOS COM A APARÊNCIA FÍSICA, POR EXEMPLO)?

Às vezes, as pessoas não percebem que algo que elas fazem incomoda os outros. Isso inclui questões desagradáveis, como: odor corporal, mau hálito, vestuário inapropriado etc. Apesar de difíceis, esses feedbacks precisam ser dados – com tato, delicadeza, mas firmeza. Essa é a situação mais difícil e exigente para o gestor, mas não podemos fugir dela. Muitas vezes, as pessoas têm dúvidas se podem ou devem dar esse tipo de feedback. A regra é a seguinte: na vida privada podemos fazer qualquer coisa. Quando estamos em público existem comportamentos obrigatórios. Vale reforçar também que a técnica da “primeira verdade primeiro”

aplica-se bem nesses casos. Compartilhe com a pessoa o seu desconforto em ter que abordar esse assunto com ela.

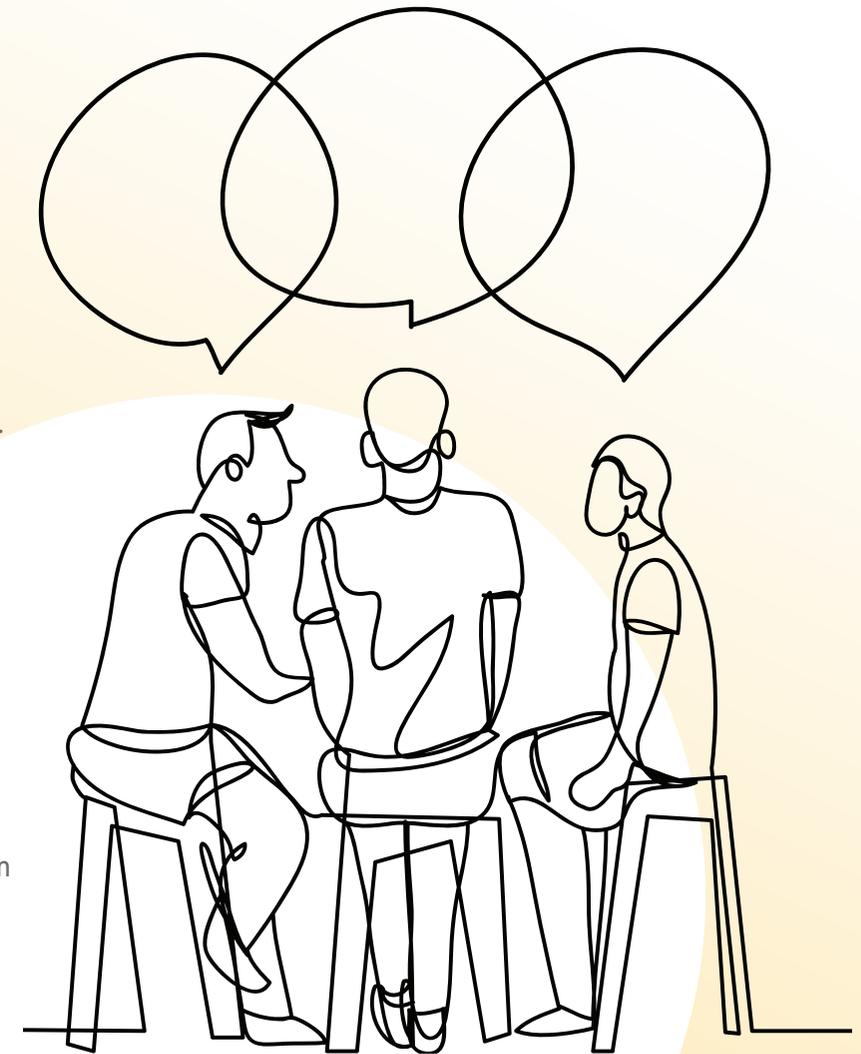
### 43. SE ASSUNTOS PESSOAIS INTERFEREM NO DESEMPENHO DO COLABORADOR PODEM SER MENCIONADOS NO FEEDBACK?

Se questões pessoais estiverem interferindo no desempenho, você pode, sim, falar sobre elas. Estimule o colaborador a falar sobre o problema.

Como nem sempre podemos dar coaching nessas situações, o simples fato de ouvi-lo frequentemente já é de grande valia. Você pode dizer que espera que ele seja capaz de resolvê-los, de uma forma respeitosa e compreensiva.

### 44. O FEEDBACK QUE FAÇO É APONTANDO OS PONTOS POSITIVOS E O QUE PRECISA MELHORAR. ESTOU NO CAMINHO CERTO?

Sim! Vá em frente!



**Na vida privada podemos fazer qualquer coisa. Quando estamos em público existem comportamentos obrigatórios**

#### 45. QUANDO TEMOS UM ANO MUITO DIFÍCIL E OS COLABORADORES NÃO FORAM MUITO BEM, O CLIMA NO FEEDBACK FICA “XOXO”. COMO FAÇO PARA REVERTER ESTE CLIMA?

Não tem milagre e você não deve tentar iludi-las. Mas, também, não precisa contribuir para o clima ficar pior do que pode estar. Estimule-as a olhar para o futuro com esperança e otimismo.

#### 46. NA CONVERSA DE FEEDBACK, POSSO COMEÇAR PEDINDO QUE O COLABORADOR INICIE FAZENDO A SUA AUTOAVALIAÇÃO OU FAZER A ELE PERGUNTAS QUE O FAÇAM REFLETIR SOBRE SUA PERFORMANCE?

Desde que não seja um teste, pode. Se sua avaliação for diferente da dele, é preciso cuidado e habilidade para que a conversa não vire um embate – ou combate. Procure se ater aos fatos e não faça julgamentos a fim de atenuar eventuais contestações.

#### 47. QUAL A MELHOR FORMA DE ABORDAGEM QUANDO UM FUNCIONÁRIO SE CONSIDERA CONHECEDOR DAS POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DA INSTITUIÇÃO, PORÉM, ESTÁ DESALINHADO COM ELAS?

Ele sabe, mas não pratica, portanto, é preciso perguntar o que acontece. Pode ser um desalinhamento com os valores da organização.

#### 48. COMO VOCÊ CONSEGUE FAZER UMA EQUIPE ENTENDER QUE APESAR DA ENTREGA – RESULTADOS – TEREM SIDO BONS, AS RELAÇÕES NÃO FORAM BOAS?

Se os feedbacks forem dados pontualmente – e forem consistentes – não haverá surpresa. Sempre destaque que as duas dimensões têm que andar juntas.

#### 49. EM QUAL MOMENTO ELOGIAR?

No momento do gol!

#### 50. QUAIS DADOS TÉCNICOS DEVO PRIORIZAR NO MOMENTO EM QUE POSICIONO O COLABORADOR QUANTO À SUA PERFORMANCE?

Todos aqueles que impactam no seu desempenho.

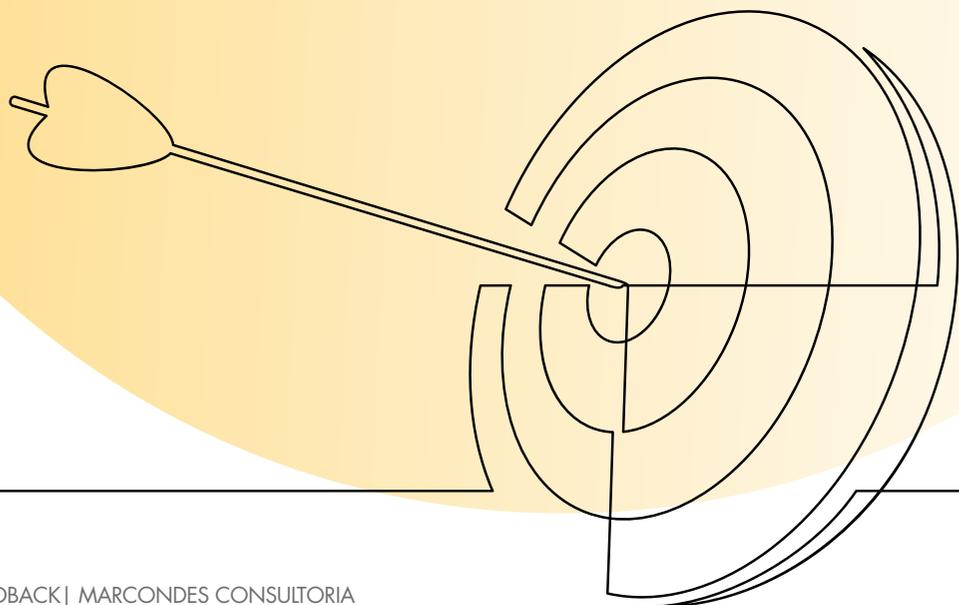
#### 51. PRECISO NECESSARIAMENTE FALAR PARA O COLABORADOR QUE ESTOU DANDO FEEDBACK? COMO ME FAZER ENTENDER SEM TER QUE FALAR?

Sim, especialmente quando for tratar de algum comportamento inadequado. Às vezes, as pessoas alegam não ter recebido nenhum feedback.

#### 52. UTILIZO ALGUMAS TÉCNICAS TIPO “COMO AS PESSOAS DO TIME O VEEM”. VOCÊ ACHA ISSO UMA BOA PRÁTICA?

Observe se você não está se eximindo de dar o seu próprio feedback. Se não for esse o caso e se a percepção do time sobre a pessoa causa impactos negativos no clima da equipe ou para a entrega de resultados, você pode compartilhá-la sem fazer julgamentos, acusações ou comparações. Explore as razões por trás dessa percepção que a equipe construiu e como apoiar a pessoa para revertê-la a fim de que as coisas funcionem bem para todos.

## Em qual momento elogiar? No momento do gol!



### 53. COMO DAR UM FEEDBACK QUANDO O FUNCIONÁRIO RECLAMA DAS NOVAS DIRETRIZES DA EMPRESA, SEUS COMENTÁRIOS MINAM A EQUIPE, MAS MESMO ASSIM ELE BATE A META?

Fale claramente sobre o que você espera dele. Seja explícito nas suas expectativas.

### 54. TENHO UM FUNCIONÁRIO QUE NÃO APRESENTA RESULTADOS, ESTÁ SEM MOTIVAÇÃO COM AS METAS E NÃO ACEITA AS MUDANÇAS PELAS QUAIS A EMPRESA PASSOU. QUAL A MELHOR FORMA DE DAR FEEDBACK?

A conversa deveria girar sobre o que, exatamente, ele quer da sua vida profissional. Pode ser um caso de grande desalinhamento de valores.

### 55. EM FEEDBACKS É COMUM USAR COMO FERRAMENTA A CRÍTICA CONSTRUTIVA. UMA VEZ LI QUE NÃO EXISTE CRÍTICA CONSTRUTIVA, TODA CRÍTICA É CRÍTICA E NÃO TENDE A TRAZER RESULTADOS POSITIVOS. NESSE CASO, NÃO É MELHOR TRAÇAR PONTOS FORTES COMO MOTIVAÇÃO E PONTOS A SEREM TRABALHADOS AO INVÉS DE CRÍTICA?

De fato, crítica é crítica, ponto. Nosso desafio é reduzir a resistência ao feedback. Descreva o comportamento inadequado. Diga o que você espera. Quanto à motivação, destaque as forças da pessoa, olhe para a melhor das possibilidades dela.

### 56. AO DESLIGAR UM FUNCIONÁRIO PROBLEMÁTICO, QUAL A MELHOR FORMA DE FALAR, SEM CAUSAR DANOS À EMPRESA E AO MESMO?

Tome os cuidados necessários para não configurar uma situação de assédio moral. Descreva os comportamentos inadequados, sem acusações, nem julgamentos.

### 57. COMO DEVO COMEÇAR UM FEEDBACK NEGATIVO A UM FUNCIONÁRIO PRÓXIMO DE MIM?

Quando você diz “próximo”, estou entendendo que há uma relação de amizade entre vocês. Se você estiver desconfortável, comece falando justamente disso, do seu desconforto. A pessoa entenderá a sua intenção. É importante lembrar que não existe feedback negativo. Todo feedback será positivo se for bem dado, mas não necessariamente será agradável.

### 58. JÁ DEI UM FEEDBACK PARA UM COLABORADOR E ELE MELHOROU MUITO. MAS, DE UNS DIAS PARA CÁ, SEU DESEMPENHO ESTÁ CAINDO. O QUE DEVO FAZER?

Converse abertamente com ele sobre essa questão. Procure entender as razões do comportamento. Ele pode estar passando por alguma dificuldade. Por outro lado, certifique-se que ele realmente entendeu o feedback dado.

### 59. EM UMA SITUAÇÃO DE RECONHECIMENTO DO JULGAMENTO OU ACUSAÇÃO, OU AMBOS, QUAL A POSTURA ADEQUADA A SER TOMADA PELO GESTOR QUE ESTÁ APLICANDO O FEEDBACK?

Pelo que entendi, o gestor está admitindo que julgou ou acusou, não? Se for assim, diga a verdade, admita que julgou ou acusou e desculpe-se. E lembrando: feedback não se aplica, se dá!

### 60. COMO POSSO SABER SE A PESSOA COMPREENDEU DE FATO O QUE FOI DITO NO FEEDBACK, PRINCIPALMENTE QUANDO O FEEDBACK É MAIS DIFÍCIL?

Ao término da sessão pergunte, peça que ela repita, com as próprias palavras, o que ouviu de você. Isso se chama parafrasear. É a maior garantia de que ela entendeu o que você disse.

**Feedback não se aplica, se dá!**

**61. COMO FAÇO PARA O FUNCIONÁRIO FICAR COMPROMETIDO COM O CUMPRIMENTO DAS METAS E NÃO APENAS DIZER QUE ESTÁ TENTANDO, MAS NÃO ESTÁ DANDO “SORTE”?**

Certifique-se de que ele realmente tem as competências necessárias para fazer seu trabalho. Sorte pode ser a explicação para um ou outro caso. Como já disse alguém, “quanto mais treino, mais tenho sorte”. Defina com ele um plano de ação para vencer os obstáculos que ele alega estar encontrando.

**62. DEPOIS DE VÁRIOS FEEDBACKS SEM MUDANÇAS OU MELHORA, É CORRETO ESTABELECEPRAZOS PARA UM FUTURO DESLIGAMENTO? ESTE PRAZO DEVE SER COMUNICADO AO COLABORADOR?**

Não se deve dar “aviso prévio” neste tipo de situação. Além de poder configurar assédio moral, poderá levar a comportamentos inadequados, como pedir uma licença de saúde. Seja enfático sobre o não cumprimento dos acordos de melhoria de desempenho – por isso é tão importante deixar claros os compromissos e plano de ação. Apoie no que for necessário.

**63. POSSO SUGERIR QUE O PROFISSIONAL PROCURE AJUDA PSICOLÓGICA DURANTE O FEEDBACK?**

Muitas vezes o feedback e o coaching não são suficientes para ajudar uma pessoa. Uma terapia pode ser um bom caminho.

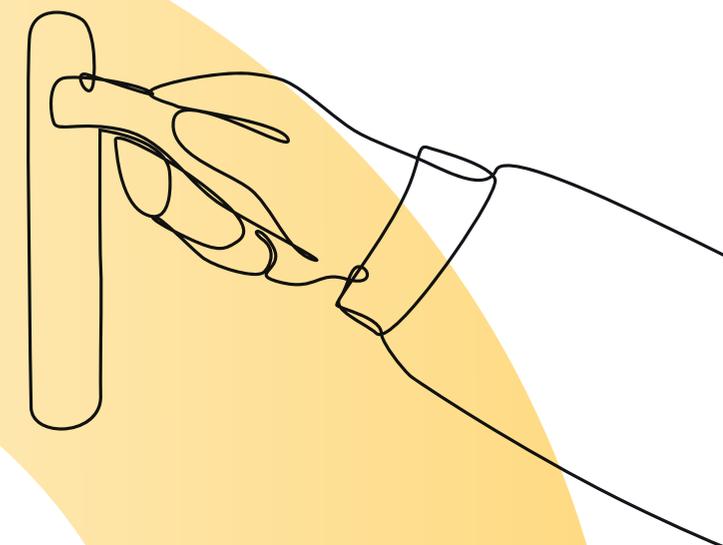
**64. DIANTE DE CONFLITOS ENTRE COLABORADORES A ACAREAÇÃO É A MELHOR SAÍDA?**

Uma acareação pode dar um tom policial, de investigação. Procure conversar sobre os motivos e as razões de cada um. Muitas vezes o problema é de entendimento e o gestor pode ajudar a clarificar pontos de vistas e descontaminar as percepções.

**65. QUAL POSICIONAMENTO O GESTOR DEVE TER DIANTE DE UMA SITUAÇÃO EM QUE AS PESSOAS NÃO TÊM AFINIDADES UMAS COM AS OUTRAS?**

Nem sempre as pessoas têm afinidades. O que prejudica o trabalho é quando existem conflitos. Estes, sim, devem ser tratados e dissolvidos, como menciono na pergunta anterior.

## Motivação é uma porta que só se abre por dentro. Ninguém motiva ninguém



**66. COMO DEVEMOS PROCEDER QUANDO TEMOS UM PROFISSIONAL COM ALTA ENTREGA E QUE, AINDA ASSIM, É O QUE MAIS RECLAMA DA EMPRESA, DA REMUNERAÇÃO, FAZ COMPARATIVOS COM O PASSADO E MINA A EQUIPE?**

Sua remuneração é compatível com a sua entrega? Ele está ocupando uma posição correspondente às suas qualificações? Se sim, converse francamente com ele sobre seu comportamento. Fale de como você se sente com todas essas reclamações.

**67. QUAL A MELHOR HORA DE EFETUAR UM FEEDBACK NEGATIVO PARA UM FUNCIONÁRIO AUTOCRÍTICO?**

Não existe feedback negativo ou positivo. Todos serão positivos se bem dados, mas não serão necessariamente agradáveis. Se ele é sempre autocrítico, não tem melhor hora. O que vai mudar é a natureza da sua ação: será de coaching, muito mais do que um feedback.

**68. QUANDO, NA EQUIPE, HÁ UM COLABORADOR QUE TEM INFLUENCIADO OUTROS COLEGAS DE FORMA NEGATIVA, QUAL A MELHOR MANEIRA DE ALERTAR OS DEMAIS PARA NÃO SEREM INFLUENCIADOS?**

Dê um feedback para a pessoa que está influenciando negativamente o grupo. Deixe claro o seu incômodo. Se você perceber comportamentos negativos resultado da influência dessa pessoa, da mesma forma, deixe claro o limite.

**69. O QUE FAZER NO FEEDBACK PARA MOTIVAR O FUNCIONÁRIO?**

Motivação é uma porta que só se abre por dentro. Ninguém motiva ninguém. O desafio do gestor é descobrir o que faz com que aquela pessoa abra a porta. Use o feedback para desafiá-lo.

70. APÓS O FEEDBACK, QUAL O PERÍODO IDEAL PARA UM NOVO FEEDBACK, CASO NÃO SEJA CUMPRIDO O QUE FOI COMBINADO OU A PESSOA NÃO TENHA APRESENTADO MELHORIAS NA PERFORMANCE OU COMPORTAMENTO? COMO COMEÇAR ESSE FEEDBACK?

O período ideal é o necessário para que a pessoa tenha a chance de apresentar os novos comportamentos ou melhorias no desempenho. Às vezes, ela precisa de um treinamento ou de acompanhamento. Combinados implicam prazo – como uma

meta. Portanto, negocie um prazo e volte a conversar com o colaborador para avaliar as mudanças ocorridas e, caso, ele não tenha mudado, explorar as razões para tomar as decisões necessárias. Você pode começar essa conversa perguntando o que ele entendeu do feedback anterior e dos compromissos acordados.

71. COMO LIDAR COM A IMPLANTAÇÃO DE UMA CULTURA DE FEEDBACK EM UMA EQUIPE RELATIVAMENTE NOVA NA QUAL NÃO

NECESSARIAMENTE TODOS TÊM UM NÍVEL DE MATURIDADE A PONTO DE RECEBER FEEDBACK E NÃO LEVAR PARA O LADO PESSOAL?

Considere que o feedback pode – e deve – ser usado justamente para apoiar o amadurecimento da sua equipe! As pessoas jovens e em início de carreira precisam de parâmetros, limites, indicadores. Tal como nossos filhos. Estabeleça um acordo com eles. Diga que você intervirá, sempre que necessário, para falar do que está funcionando e do que não está funcionando.

## LIDANDO COM AS REAÇÕES

72. COMO CONDUZIR UM FEEDBACK COM UMA PESSOA RESISTENTE?

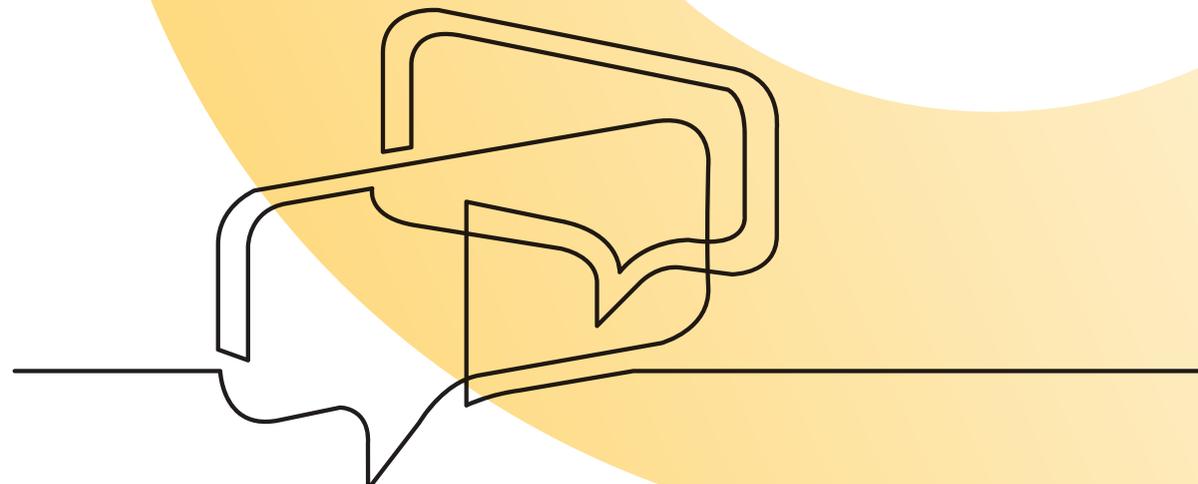
A primeira pergunta é: o que você pode ter feito – ou está fazendo – para causar resistência? Se o tom for de acusação, haverá resistência. Considerando que feedback é uma ferramenta para o desenvolvimento das pessoas, você pode reconhecer para a pessoa que não é fácil mesmo ouvir coisas diferentes da nossa

expectativa e declarar sua intenção com o feedback. Pode explorar com a pessoa a que ela atribui a diferença entre sua percepção e os fatos que está relatando e a forma como ela vê a situação. Isso pode ajudá-la a ter mais consciência sobre as razões da própria resistência.

73. COMO AGIR QUANDO O FEEDBACK É MAL RECEBIDO?

Nem sempre as pessoas saem felizes de uma sessão de feedback, isso é normal, afinal elas podem ter ouvido coisas que não são agradáveis. Se o “mal recebido” significa recusa em aceitar, pode ser que elas tenham sido acusadas, e acusações não são uma boa forma de dar feedback. Se você for capaz de descrever, com exatidão, o comportamento indesejado, é pouco provável a resistência. Um exemplo: se você disser que um funcionário “é irresponsável”, terá certamente uma bela resistência pela frente. Por outro lado, se você disser “ontem você não completou o trabalho que havia prometido entregar até às 9 horas” estará descrevendo um fato, portanto, não questionável. Talvez ele tenha explicações para dar, ouça-as, ele vai se sentir valorizado e você poderá reconsiderar o feedback, se for o caso.

Considere que o feedback pode – e deve – ser usado justamente para apoiar o amadurecimento da sua equipe!



O feedback é uma das mais importantes ferramentas para apoiar o crescimento das pessoas e, esteja certo, não há crescimento sem alguma dor ou desconforto



74. COMO DAR UM FEEDBACK COM OBJETIVIDADE, SEM DEIXAR O OUTRO MAGOADO E SEM TRANSFERIR ESTE SENTIMENTO PARA O LADO PESSOAL?

Não é possível garantir que as pessoas não se magoarão, afinal, você falará de algo que não funciona e elas se decepcionarão com elas mesmas – ninguém gosta de saber que não está atendendo a expectativas do seu gestor ou da empresa. Se o feedback for bem dado, as pessoas poderão ficar tristes, mas poderão aprender algo útil sobre elas mesmas. O feedback é uma das mais

importantes ferramentas para apoiar o crescimento das pessoas e, esteja certo, não há crescimento sem alguma dor ou desconforto. Nunca deixe de dar o feedback porque ele poderá magoar as pessoas! Passado o eventual desconforto, elas poderão até agradecer a você.

75. COMO LIDAR COM O COLABORADOR QUE POSSUI INSEGURANÇAS NAQUILO QUE FAZ, QUE SE VITIMIZA NA HORA DO FEEDBACK E LEVA PARA O LADO PESSOAL?

Olhe para a melhor das possibilidades dela! Destaque seus pontos fortes. Colocar-se como vítima pode ser uma defesa – portanto inconsciente. Por isso não a acuse de estar se defendendo. Se, no entanto, você perceber que a “vitimização” é consciente, aí é tentativa de manipulação. Diga que ela não precisa se colocar assim. Esta pode ser uma boa oportunidade para coaching. Quando usar coaching? Quando há um problema de desempenho – a pessoa sabe, mas não consegue fazer – ou quando há um problema de baixa autoestima, alguma razão de ordem emocional interferindo no desempenho.

76. E QUANDO HÁ DISCORDÂNCIA MESMO QUANDO O FEEDBACK É SOBRE OS FATOS? OU MESMO DISCORDÂNCIA DE PERCEPÇÕES OU QUANDO A PESSOA NÃO ACEITA QUE PRECISA MELHORAR E SEMPRE SE JUSTIFICA?

A pergunta é se você está se atendo apenas aos fatos ou se considera que pode ter incluído algum julgamento ou feito alguma acusação (“você é preguiçoso”, por exemplo). A discordância pode aparecer no caso de as pessoas se sentirem acusadas ou julgadas. Como o feedback deve tratar do que funciona e do que não funciona, em princípio não deveria aparecer esse tipo de resistência. Outra possibilidade para isso acontecer é a falta de feedbacks pontuais. Se você deixar muitas questões acumuladas, é possível que as pessoas resistam. Por outro lado, se as pessoas reagem discordando ou se justificando mesmo diante de um fato, é preciso considerar que essa resistência pode estar ancorada em medos e coisas que não estão conscientes para a própria pessoa ou sobre as quais ela ainda não tem coragem para falar. Explore mais, pergunte mais, observe qual a interpretação que ela dá aos fatos que você descreveu, por exemplo. Sem julgamento.

77. GOSTARIA DE SABER SE É CORRETO, AO DAR UM FEEDBACK, ENTRAR DIRETO NO ASSUNTO MOSTRANDO AS FALHAS E ONDE PODE SER MELHORADO OU SE É PRECISO COMEÇAR MOSTRANDO OS PONTOS BONS PARA DEPOIS ENTRAR NAS FALHAS. PERCEBO QUE, QUANDO SOU MUITO CLARA, A PESSOA FICA DESCONTENTE E NÃO LEVA PARA O LADO DE MELHORIA.

Dê o feedback que precisa ser dado, independentemente de ser agradável ou não. Se ele for bem dado poderá provocar algum desconforto no colaborador – é natural, afinal não gostamos de ouvir o que não fazemos bem. Mas, depois, ele poderá incorporá-lo ao seu repertório para mudar o seu comportamento.

78. OUTRO DIA COMECEI UM FEEDBACK DIZENDO AO FUNCIONÁRIO QUE ELE ESTAVA AQUÉM DO ESPERADO PELA EMPRESA. ELE SE MOSTROU IRRITADO, PERGUNTOU SE ERA UMA AMEAÇA E DISSE QUE NÃO TRABALHA COM AMEAÇAS. AFIRMEI QUE NÃO ERA AMEAÇA E SIM UMA CONVERSA SÉRIA SOBRE PERFORMANCE E QUE ELE NÃO DEVERIA AGIR DAQUELA FORMA. FOI ERRADO COMEÇAR O DIÁLOGO ASSIM? POSSO FAZER FEEDBACK CONVIDANDO POR E-MAIL E MENCIONANDO O MOTIVO – PERFORMANCE?

Vou responder usando literalmente o que você perguntou. Não tenho certeza se você falou com ele da mesma maneira que escreveu, mas pode ser útil para uma reflexão. Uma conversa tem texto

– o que vamos falar; contexto – onde e quando vamos falar; e, frequentemente, subtexto – alguma intenção, nem sempre consciente. Um cuidado que devemos ter na comunicação é garantir que ela seja livre de subtextos, aquilo que falamos nas “entrelinhas”. Quando você escreve “ele estava aquém do esperado pela empresa e ele se mostrou irritado”, pergunto: ele estava aquém ou era o desempenho dele que estava aquém? Depois, “era uma conversa séria sobre performance e que ele não deveria agir daquela forma”, eu posso identificar dois subtextos que, normalmente, incomodam muito as pessoas: você pode estar dizendo – nas entrelinhas – que você estava tratando a coisa de forma séria – e ele não – e mais, você faz uma crítica ao comportamento dele: “não agir daquela forma”. Se você falou exatamente como escreveu, sua fala

tem vários subtextos. Mesmo que não tenha sido a intenção, expressões como essas mexem com a emoção das pessoas e elas podem reagir de forma defensiva, que parece ter sido o caso dele.

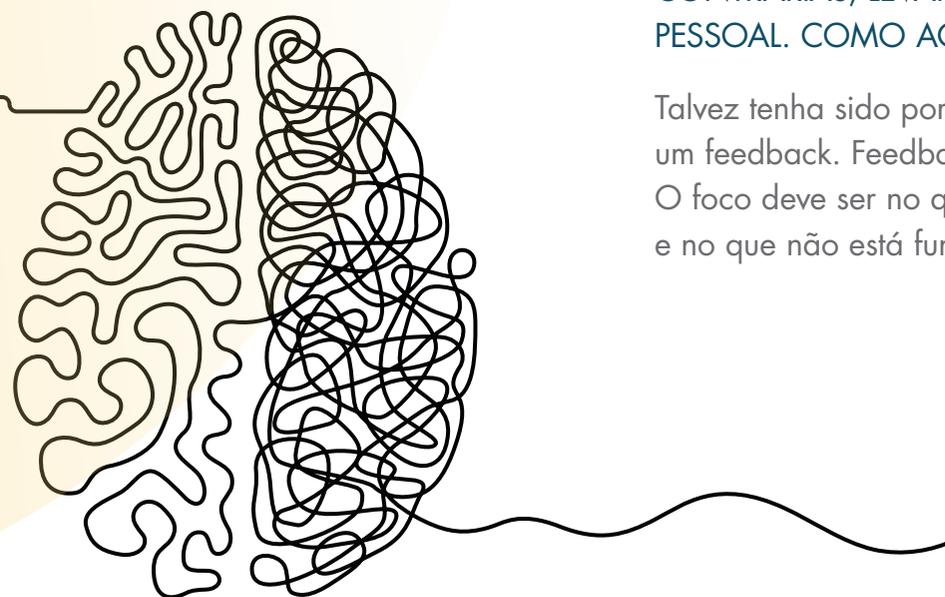
79. MUITOS NÃO ACEITAM O FEEDBACK E TÊM JÁ A IDEIA DE ALGO NEGATIVO. COMO MUDAR ESSA VISÃO SOBRE O ASSUNTO?

Pois é, como às vezes economizamos os feedbacks agradáveis, será natural o receio deles quando forem chamados para uma sessão de feedback.

80. APLIQUEI UM FEEDBACK SOBRE ASSUNTOS RELEVANTES. A PESSOA, PORÉM, RETORNOU COM CRÍTICAS CONTRÁRIAS, LEVANDO PARA O LADO PESSOAL. COMO AGIR NESSE CASO?

Talvez tenha sido porque você “aplicou” um feedback. Feedback é para ser dado. O foco deve ser no que está funcionando e no que não está funcionando.

Um cuidado que devemos ter na comunicação é garantir que ela seja livre de subtextos, aquilo que falamos nas “entrelinhas”



81. TEMOS UMA COLABORADORA QUE SOFRE DE DEPRESSÃO AGUDA E FICA AFASTADA POR PERÍODOS INDEFINIDOS. QUANDO RETORNA, DEMONSTRA MUITA DISPOSIÇÃO E EM SEGUIDA VOLTA A TER PROBLEMAS PSICOLÓGICOS. COMO DAR UM FEEDBACK ADEQUADO?

Talvez ela não se sinta com forças para dar certo. Você pode estimulá-la a procurar uma terapia para fortalecer-se. Não parece ser uma pessoa mal-intencionada, mas precisa ser estimulada no seu protagonismo. Parabéns pelo seu esforço em ajudá-la.

82. COMO DAR FEEDBACK A UM COLABORADOR VITIMIZADO QUE VEM APRESENTANDO BAIXA MOTIVAÇÃO E BAIXA COMPETÊNCIA E, PORTANTO, TRANSFERINDO PARA OS OUTROS SUAS DIFICULDADES?

Seja claro e descreva o comportamento – sem acusações ou julgamentos. Diga o que você espera dele, enfatizando o que ele pode melhorar.

83. COMO LIDAR COM EXPECTATIVAS QUE UM GESTOR NÃO PODE ATENDER EM FUNÇÃO DE ALGUMA NORMA INTERNA DA ORGANIZAÇÃO?

Seja claro e verdadeiro sobre o que pode atender ou não. As pessoas podem não gostar da resposta, mas apreciarão sua abertura e sinceridade.

84. TIVE UMA FUNCIONÁRIA QUE NÃO ACEITAVA FEEDBACK, SEMPRE QUESTIONAVA OS PONTOS DE MELHORIA QUE EU INDICAVA. COLOQUEI-A FRENTE A UM ESPELHO E PEDI QUE ELA AVALIASSE A “PESSOA” QUE ESTAVA VENDO. ELA CITOU TODOS OS SEUS PONTOS FRACOS. FIZ ERRADO?

A intenção foi boa, a forma é que foi inadequada. É humilhante.

85. TENHO COMO PRAXE DAR FEEDBACK DIARIAMENTE. É ESPONTÂNEO. ESTOU MUITO PRÓXIMO DA EQUIPE E ISSO ACONTECE NATURALMENTE. CONTUDO, QUANDO HÁ O FEEDBACK FORMAL, PERCEBO QUE MUITAS PESSOAS CONFUNDEM ESSA PROXIMIDADE E, NÃO

RARAMENTE, SE SENTEM VÍTIMAS. O QUE VOCÊ SUGERE?

O feedback formal é dado normalmente no momento da avaliação de desempenho. Em princípio, ele não deve trazer nenhuma novidade se você deu os feedbacks pontuais. Veja se você não está trazendo novidades na hora do feedback formal.

86. EM UM FEEDBACK, COMO TRATAR UMA PESSOA CARENTE DE ELOGIOS QUE É, AO MESMO TEMPO, FRACA NA EXECUÇÃO DE SUAS TAREFAS?

Ela precisa de um feedback claro e direto sobre o seu desempenho. Não tem sentido elogiar uma pessoa que não está fazendo suas entregas. Entretanto, quando ela fizer seu trabalho de forma adequada não economize os elogios.

87. COMO EXPOR OS PONTOS NEGATIVOS SEM GERAR CONFLITO DE OPINIÕES?

Não faça acusações, descreva os comportamentos. Se você dá feedback pontuais, haverá menos resistências.



### 88. COMO DAR UM FEEDBACK AO FUNCIONÁRIO QUE PARECE, ÀS VEZES, NEM ESTAR OUVINDO?

Só há um jeito que funciona: diga que você está se sentindo mal por não ser ouvido(a).

### 89. O QUE FAZER QUANDO A PESSOA QUE NÃO ESTÁ CORRESPONDENDO RECEBE FEEDBACKS E TRATA ISSO COMO PERSEGUIÇÃO?

Em alguns casos, a mania de perseguição é o mecanismo de defesa típico da pessoa, o que evidencia problemas de baixa autoestima. Se for realmente defesa,

a pessoa não tem consciência. Se tem consciência é manipulação. Investigue e, se for defesa, sugira um apoio psicológico. Se for tentativa de manipulação, seja claro na sua posição, diga que você espera um comportamento diferente da pessoa.

### 90. HOJE FICAMOS PREOCUPADOS COM A MANEIRA COMO FALAMOS, QUANDO FALAMOS E QUAL PONDERADOR DEVEMOS UTILIZAR PARA DAR UM FEEDBACK. HÁ O RISCO DE ELE SER CONSIDERADO ASSÉDIO MORAL FAZENDO COM QUE A MANEIRA DE FALAR SEJA MAIS BRANDA

### E NÃO DIRETA. COMO EVITAR ESSA INTERPRETAÇÃO DÚBIA?

Fale de fatos. Descreva-os. Expresse como você se sentiu diante de um comportamento inadequado e evite acusações.

### 91. TENHO DIFICULDADES EM DAR FEEDBACK, TEMO QUE A PESSOA LEVE PARA O LADO PESSOAL. EXISTE UMA MANEIRA ADEQUADA PARA EVITAR QUE ISSO ACONTEÇA?

Primeiro, bons feedbacks dependem do quanto estou consciente. Depois, sempre corro o risco de decepcionar as pessoas e, portanto, perder popularidade. Se as pessoas estão levando para o outro lado, certifique-se que você não está fazendo acusações ou julgamentos. Além disso, penso que tudo é pessoal, entretanto, existem questões da dimensão privada que nós não podemos tratar no ambiente de trabalho. Um exemplo: o colaborador está tendo problemas no seu casamento e isso está afetando o seu rendimento. Eu não deveria tratar das questões do casamento, mas posso dizer que compreendo o momento por que ele passa, e que estou disposto a apoiá-lo de forma que essas questões pessoais não interfiram no trabalho dele.

### 92. COMO AGIR QUANDO TEMOS UM FUNCIONÁRIO COM BAIXA PERFORMANCE E SEM ENTREGA DO RESULTADO - MESMO APÓS RECEBER COACHING E FEEDBACKS - E REAGE COM SURPRESA AO SER DESLIGADO? DEVEMOS FAZER UM NOVO FEEDBACK INTERMEDIÁRIO? SE O FIZEMOS, NÃO BANALIZA O PROCESSO?

Este pode ser um caso em que a comunicação não foi clara. As pessoas tendem a registrar o que convém a elas. É humano. Como podemos evitar? Ao fim de todos os feedbacks peça à pessoa que repita com suas próprias palavras o que ela entendeu. É a única forma de garantir clareza na comunicação e evitar surpresas. Mas, se a pessoa demonstrar surpresa mesmo que você tenha sido claro e verificado o entendimento do feedback, não é necessário fazer um feedback intermediário. A surpresa pode ser um mecanismo de defesa para lidar com a situação.

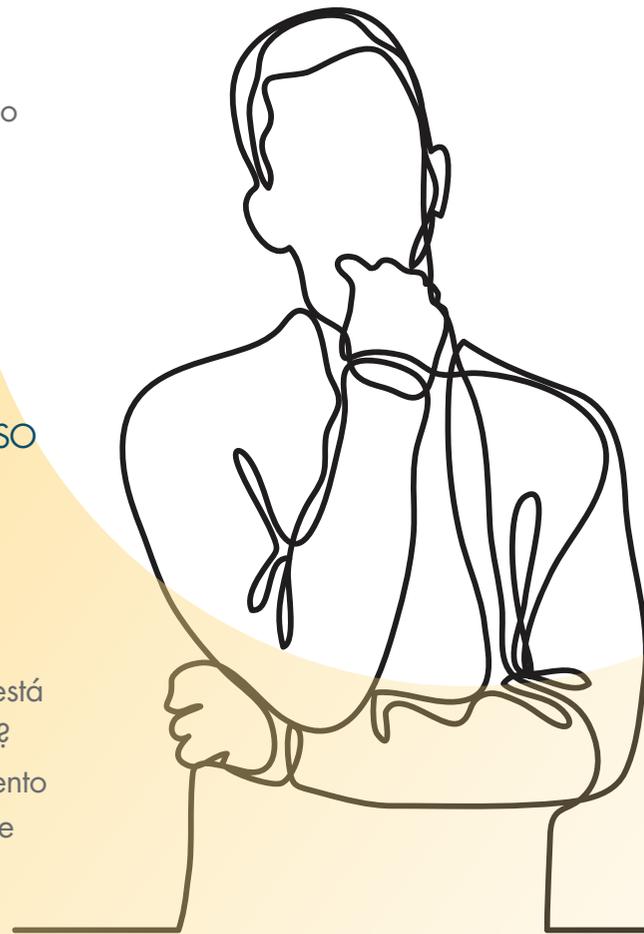
Não faça acusações, descreva os comportamentos

93. AO DAR FEEDBACK PARA COLABORADORES VITIMIZADOS, COM BAIXA MOTIVAÇÃO E BAIXO DESEMPENHO, CORREMOS O RISCO DE SER ACUSADOS DE “ASSÉDIO MORAL”. COMO DEVEMOS AGIR NESSAS OCASIÕES?

Se o feedback for bem dado – enfatizando o que funciona e o que não funciona – é pequena a chance de “assédio moral”. O grande cuidado: não faça acusações (“você é um incompetente”). Além de não ser um bom feedback, podem ser usadas como assédio moral.

94. É NATURAL, NO AMBIENTE DE CONSTANTES TRANSFORMAÇÕES, AS PESSOAS SE SENTIREM DE ALGUMA FORMA FRAGILIZADAS. PENSO QUE ISSO INTERFERE NO FEEDBACK, LEVANDO A UM ESTADO DE PERMANENTE DEFESA. QUAL A SUGESTÃO PARA MINIMIZAR ESSE IMPACTO?

Defesa sugere ataque. Veja como você está dando feedback. Eles são ameaçadores? São acusações? Descreva o comportamento das pessoas da maneira mais objetiva de



que você for capaz; fale do que funciona e do que não funciona; fale do impacto do comportamento do colaborador(a) em você, na equipe e no negócio. Assim você minimizará esse estado.

## DÚVIDAS GERAIS

95. FUI PROMOVIDA RECENTEMENTE PARA O CARGO DE GESTÃO E GOSTARIA DE RECEBER MAIS FEEDBACKS DA EQUIPE SOBRE A MINHA ATUAÇÃO. QUAL É A SUA RECOMENDAÇÃO PARA INCENTIVAR ESSA PRÁTICA?

Fale com a sua equipe do seu interesse

## Os gestores devem pedir feedback para sua equipe

em ouvi-los. Dê um tempo para eles se planejarem (alguns dias) e reúna-se com eles. Durante o feedback, ouça, esclareça suas dúvidas caso não entenda alguma coisa e, mais importante, não entre na defensiva, nem em justificativas. Se você fizer isso, eles se sentirão estimulados a dar outros feedbacks.

96. O FEEDBACK DO COLABORADOR PARA O GESTOR TAMBÉM NÃO TEM PAPEL FUNDAMENTAL NESTE PROCESSO, AJUDANDO INCLUSIVE NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL?

Sim! É um engano achar que feedback é de mão única. Todos podem dar e receber. Os gestores devem pedir feedback para sua equipe.

97. QUE CUIDADO DEVEMOS TER E QUAL O MOMENTO OPORTUNO PARA APLICARMOS UM FEEDBACK PARA ALGUÉM ACIMA DA NOSSA HIERARQUIA?

Deveria ser um procedimento normal o gestor pedir feedback para seus colaboradores. Se este não é o seu caso, pergunte para ele se gostaria de receber um feedback seu. Ah! Feedback não se aplica, se dá.

98. EU NECESSITO CONSTANTEMENTE DE FEEDBACK DA MINHA EQUIPE E DIFICILMENTE ISSO OCORRE. COMO DEVO INCENTIVÁ-LOS A DAR FEEDBACK?

Todos necessitamos de feedback. A questão é o “constantemente”, que pode indicar insegurança. É isso que precisa ser examinado. Você pode estar sobrecarregando sua equipe com muitas demandas de aprovação.

99. EXISTEM FERRAMENTAS DE ESTÍMULO AO FEEDBACK ENTRE PARES?

Se ainda não existem ferramentas formais na empresa para isso, o gestor pode e deve estimular as pessoas a trocarem feedback entre si.

100. COMO PODERÍAMOS ENVOLVER MAIS OS GESTORES NESTE PROCESSO, VISTO AINDA SER UMA ATIVIDADE CONSIDERADA “DIFÍCIL” PARA MUITOS?

Na maioria das organizações, ainda não há uma cultura de feedback. A falta de prática é que acaba tornando o feedback uma atividade “difícil”. Praticar mais é a solução.

103. QUAIS OS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DO FEEDBACK?

Como o feedback deve ser uma informação de qualidade sobre o impacto do comportamento do outro em mim, ou no time, saberei se ele funcionou quando o comportamento indesejado foi extinto e o comportamento desejado apareceu. Essas são as medidas.

101. HOJE FALAMOS COM MAIS FREQUÊNCIA SOBRE FEEDBACK. ESTAMOS CRIANDO UMA CULTURA. COMO AS PESSOAS PODERIAM FICAR MAIS FELIZES EM SABER O QUE PODERÁ SER MELHORADO?

A felicidade virá quando o gestor apoiar as pessoas para que apresentem a melhor versão delas mesmas. Usar o feedback para focar nas forças e não apenas nos “defeitos”.

104. VOCÊ DÁ VÁRIOS FEEDBACKS E A PESSOA CONTINUA COM A PERFORMANCE RUIM. VOCÊ QUER DESLIGÁ-LA, MAS A EMPRESA PEDE PARA ESPERAR MAIS UM POUCO. ISSO NÃO PODE PARECER PARA A EQUIPE QUE NADA VAI ACONTECER MESMO QUE NÃO ESTEJAM TRAZENDO RESULTADOS?

Primeiro, é preciso ter certeza se a pessoa entendeu, realmente, os feedbacks dados. Depois, é preciso conversar com seu gestor para entender as razões do pedido para esperar um pouco mais. Na mesma conversa, você deve colocar suas razões e preocupações para ele.

102. QUANDO PERCEBO ALGUM DESCONFORTO NA MINHA EQUIPE (ENTRE OS COLEGAS), ESTIMULO A CONVERSA PARA QUE RESOLVAM O PROBLEMA IMEDIATAMENTE. ESTÁ CORRETO?

Perfeito! Esse é o modo adequado de ajudar as pessoas a resolverem seus problemas.

A felicidade virá quando o gestor apoiar as pessoas para que apresentem a melhor versão delas mesmas



105. EXISTE UM LIMITE MÁXIMO DE FEEDBACKS PARA QUE POSSAMOS TOMAR UMA DECISÃO COM RELAÇÃO A CONTINUAR COM UM COLABORADOR EM NOSSA EQUIPE OU ATÉ MESMO NA EMPRESA?

Não existe um número, às vezes basta um. Tenha certeza, sempre, de que o colaborador entendeu o que você disse. É preciso verificar se ele pode apresentar o comportamento que você espera dele. Muitas vezes, os gestores têm expectativas que não podem ser atendidas pelos seus colaboradores. Outras vezes, transformam o feedback numa série de conselhos que não podem ser adotados e praticados pela pessoa.

106. É IMPORTANTE PERGUNTAR À PESSOA QUE DESEJA RECEBER O FEEDBACK SOBRE QUAL ASSUNTO ELA QUER CONVERSAR?

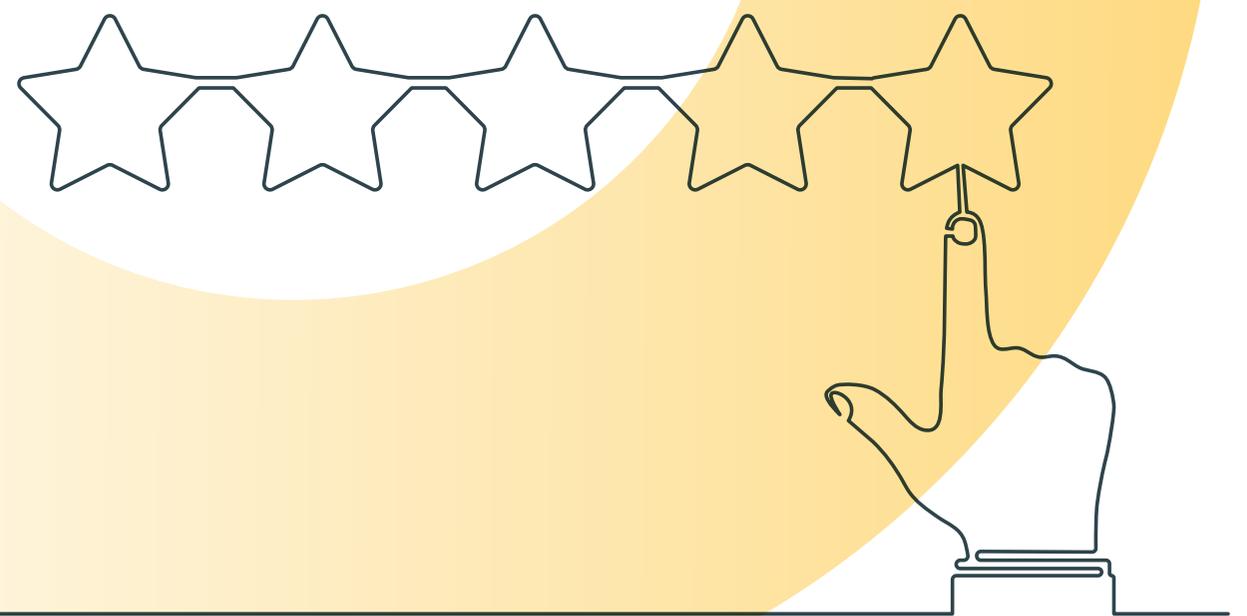
Quando ela pede, sim. Ela deveria ser específica no seu pedido. Facilita na preparação do feedback.

107. O FEEDBACK NÃO FOI DADO NO ANO PASSADO, A PERFORMANCE DO COLABORADOR NÃO FOI DESEJÁVEL E AGORA DECIDIMOS PELO DESLIGAMENTO. QUAL O RISCO DE O COLABORADOR ALEGAR IGNORÂNCIA SOBRE A SUA PERFORMANCE E RESISTIR AO DESLIGAMENTO?

Isto é realmente um problema e mostra como é importante darmos feedbacks pontuais e formais. Na maioria dos casos, as pessoas sabem que seu desempenho não foi bom, mas podem usar a ausência de feedback como um atenuante. Se for o caso, assuma suas responsabilidades, mas desvincule uma questão da outra: o fato é que a entrega não foi satisfatória e ele sabe disso.

108. EU POSSO DAR UM FEEDBACK AO SUBORDINADO DO MEU SUBORDINADO?

Se o comportamento dele impactou em você, sim. Mas o gestor direto deve ser informado sobre o que ocorreu.





## **SOBRE NÓS!**

PROMOVEMOS LIDERANÇA FORTE E HUMANIZADA!

Desenvolvendo líderes e equipes, construímos uma sólida plataforma técnica para criação de soluções integradas. Como resultado, somos referência em:

- Cultura
- Gestão de Mudanças
- Liderança
- Coaching Executivo

## **NOSSAS ÁREAS DE NEGÓCIO:**

**CONSULTORIA ESTRATÉGICA**  
Contribuímos para o sucesso de milhares de líderes e dos maiores negócios da América Latina.

**EDUCAÇÃO AVANÇADA**  
Desenvolvimento de líderes, profissionais de RH e consultores de negócio.

**PESQUISAS E PUBLICAÇÕES**  
Conhecimento estratégico para a gestão de pessoas e negócios.



**Transformação Cultural, Coaching, Consultoria, Desenvolvimento de Liderança, Team Building Workshops e Palestras, Pesquisas e Instrumentos de Autoconhecimento.**



SIGA-NOS

[www.marcondesconsultoria.com](http://www.marcondesconsultoria.com) | (11) 3746-2999  (11) 99204-6138 | [marcondes@marcondesconsultoria.com](mailto:marcondes@marcondesconsultoria.com)