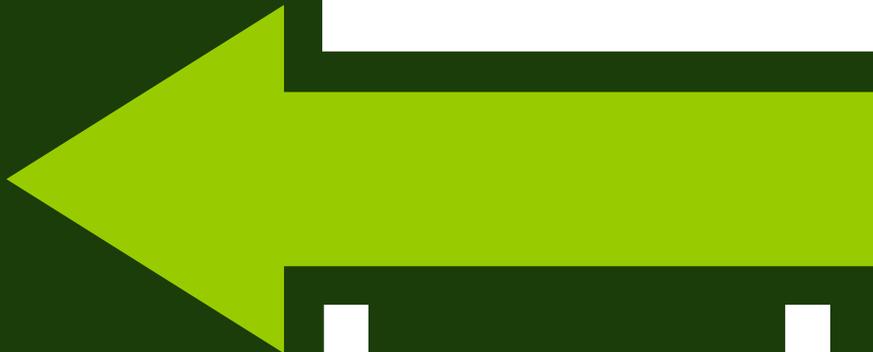


**feed**



**back**

Sumário

Conceito  
de Feedback

Escuta ativa

Obstáculos (dar /  
receber feedback)

Feedback STAR

Recomendações  
para eficácia de sua  
sessão de feedback



Conceito de  
**Feedback**

# Feedback

é o **retorno** que alguém obtém sobre a qualidade ou a **consequência** de algo que fez ou disse.

Dar ou receber **feedback** é dar ou receber **opiniões, críticas ou sugestões** sobre o fato.

Sumário

Conceito  
de Feedback

Escuta ativa

Obstáculos (dar /  
receber feedback)

Feedback STAR

Recomendações  
para eficácia de sua  
sessão de feedback

# Escuta ativa



## Escuta Ativa



A definição é uma combinação de duas palavras:

- **Escuta:** Fazer o esforço consciente para escutar com atenção cuidadosa.
- **Ativa:** provoca ação, movimento, mudança.

**OUVIR X ESCUTAR**

# Feedback

É um **processo de comunicação**, de uma pessoa para outra, que busca dar informação sobre seu desempenho.

É uma das ferramentas mais poderosas para **desenvolver** e **liderar** pessoas.



# Feedback: Formação de Estereótipo

## Erros de percepção e julgamento:

- As pessoas tendem a rotular o que percebem no ambiente, recorrendo a imagens simples e rasas: estereótipos.
- O comportamento humano é tão diversificado, que sempre encontramos alguma coisa que confirma nossos estereótipos.



## Doa a quem doer?



Diários de  
Motocicleta



## Feedback: foco no **comportamento** inicial ou recente



Todos nós temos uma forte tendência a nos lembrar mais facilmente do que aconteceu no início de um período e do que aconteceu mais recentemente.

O perigo disso é que o desempenho de um colaborador no período intermediário a esses, às vezes, fica esquecido para nós.

## Feedback: Influência do Humor



Nosso humor afeta nosso julgamento. O bom humor ajuda a lembrar de coisas positivas do passado; num momento de mau humor tende a acontecer o contrário.

**Seja justo:** não avalie as pessoas quando seu humor for excepcionalmente bom ou mau!

## Feedback: Influência do Relacionamento

Ser amigo, parente, chefe ou subordinado de alguém, afeta nossa percepção sobre essa pessoa, bem como nossa conduta para com ela.

Por isso, ao avaliar alguém, sempre se pergunte:

- “Qual é a minha relação com essa pessoa?”
- “Minha atitude pessoal para com ela está afetando o modo como eu a avalio?”
- “Estou adotando uma postura de favoritismo?”

# Condução do Processo de Feedback

## Como conduzir o processo de feedback:

- Escolha um local adequado para realizar a devolutiva (feedback): espaço reservado, sem acesso de outras pessoas;
- Desligue o celular e não atenda telefonemas durante a sessão;
- Não realize o encontro sem ter anotações sobre o tema que será tratado (não confie na sua memória). Explique que você trouxe anotações para que nada seja esquecido;
- Comente sempre fatos objetivos e concretos e não referências vagas sobre qualquer tema abordado;
- Não entre em aspectos pessoais do candidato neste momento;
- Respeite sempre seu interlocutor;
- Aprenda também a ouvir críticas e comentários sobre seu desempenho;
- Não responsabilize ninguém, a não ser você mesmo, sobre a avaliação.

Sumário

Conceito  
de Feedback

Escuta ativa

Obstáculos (dar /  
receber feedback)

Feedback STAR

Recomendações  
para eficácia de sua  
sessão de feedback



# Obstáculos

(dar / receber feedback)

# Obstáculos

**Dar** feedback é difícil porque:

- Podemos pensar no feedback como forma de demonstrar **nossa inteligência**, habilidade e/ou superioridade
- Podemos reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, tornando-nos **parciais** e avaliativos
- Podemos usar o processo como forma de **desabafo** e/ou agressão (velado ou manifestado)
- A insegurança de ter implicações emocionais e sociais, em termos de amizade e status, competência e **reconhecimento** social

**Receber** feedback é difícil porque:

- Temos grandes dificuldades em **aceitar** nossas limitações e principalmente em ter que admiti-las
- Temos **medo** de não obter o apoio que esperamos para as nossas limitações e necessidades
- Às vezes não estamos preparados psicologicamente
- Às vezes **não confiamos** o suficiente na outra pessoa

# Fatores de Sucesso

## O feedback para ser efetivo tem que ser:

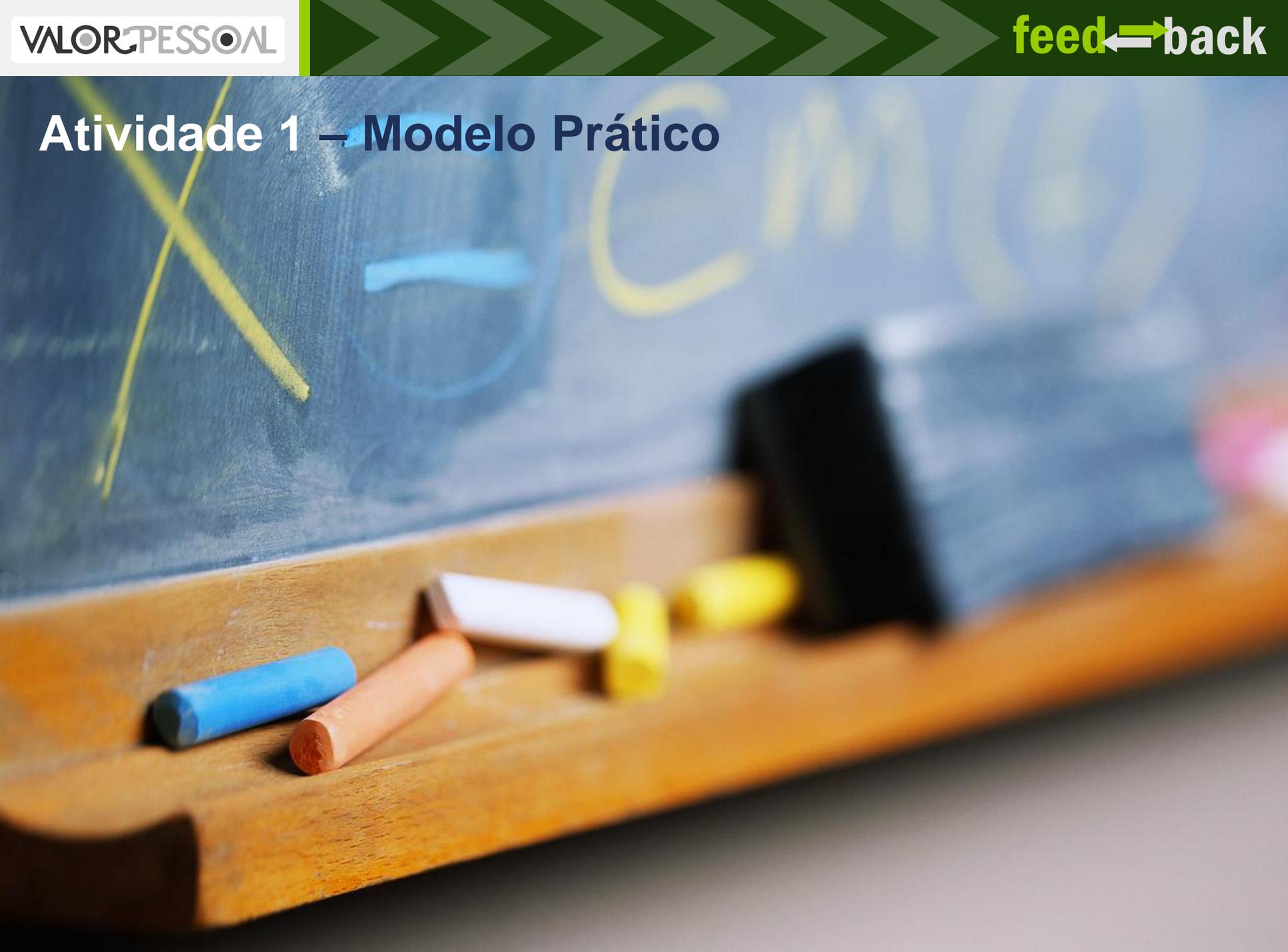
- Relevante – fazer sentido, considerando os objetivos de negócio e de carreira da pessoa
- Fundamentado e específico – baseado em comportamentos, em fatos reais e concretos, não em opiniões
- Franco – através de um processo de comunicação aberto, honesto e baseado na confiança mútua

# Fatores de Sucesso

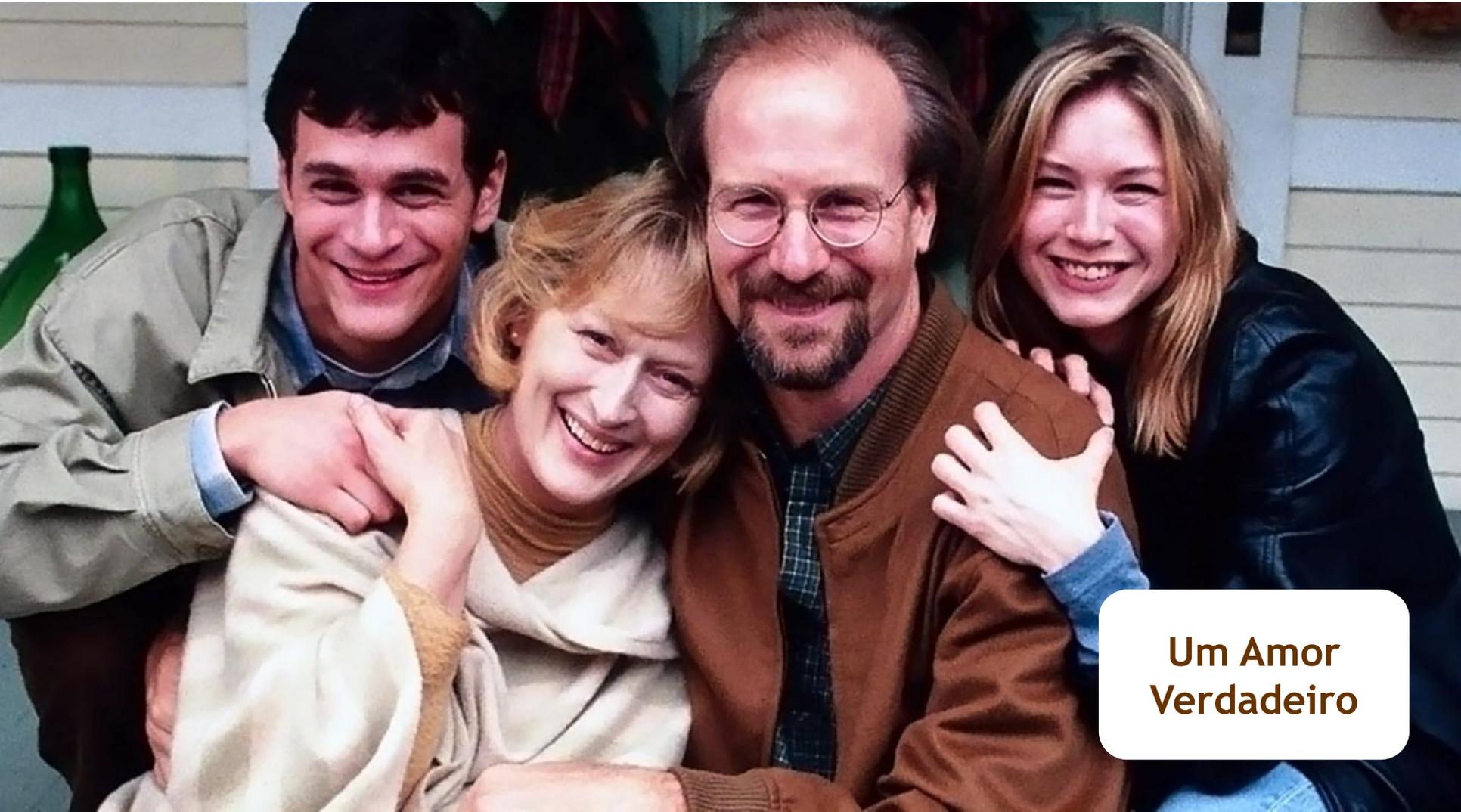
## O feedback para ser efetivo tem que ser proporcionado:

- Um a um
- Acompanhado de exemplos específicos
- Evitando fortes conotações emocionais e reações intensas.  
Evite comentários de julgamento: “eu acho arrogante”,  
“eu considero pouco profissional”
- Disponibilizando o tempo suficiente
- Formalmente e informalmente, dependendo das circunstâncias
- Fechando com ações específicas, prazos e compromissos mútuos

# Atividade 1 – Modelo Prático



# O Poder do Feedback



**Um Amor  
Verdadeiro**

Sumário

Conceito  
de Feedback

Escuta ativa

Obstáculos (dar /  
receber feedback)

Feedback STAR

Recomendações  
para eficácia de sua  
sessão de feedback

Feedback  
**STAR**

# Feedback STAR



## **ST** - Situação ou Tarefa

Qual foi a situação, a tarefa, o problema ou desafio.

## **A** - Ação

O que foi dito ou feito na situação ou tarefa em questão.

## **R** - Resultado

Qual foi o impacto ou consequência daquela ação. O que mudou, para melhor ou para pior, por causa das ações da pessoa.

Você pode usar este modelo tanto para dar:

- **Feedback positivo ou de reforço**
  - **Feedback para melhoria**

# Feedback com Qualidade STAR

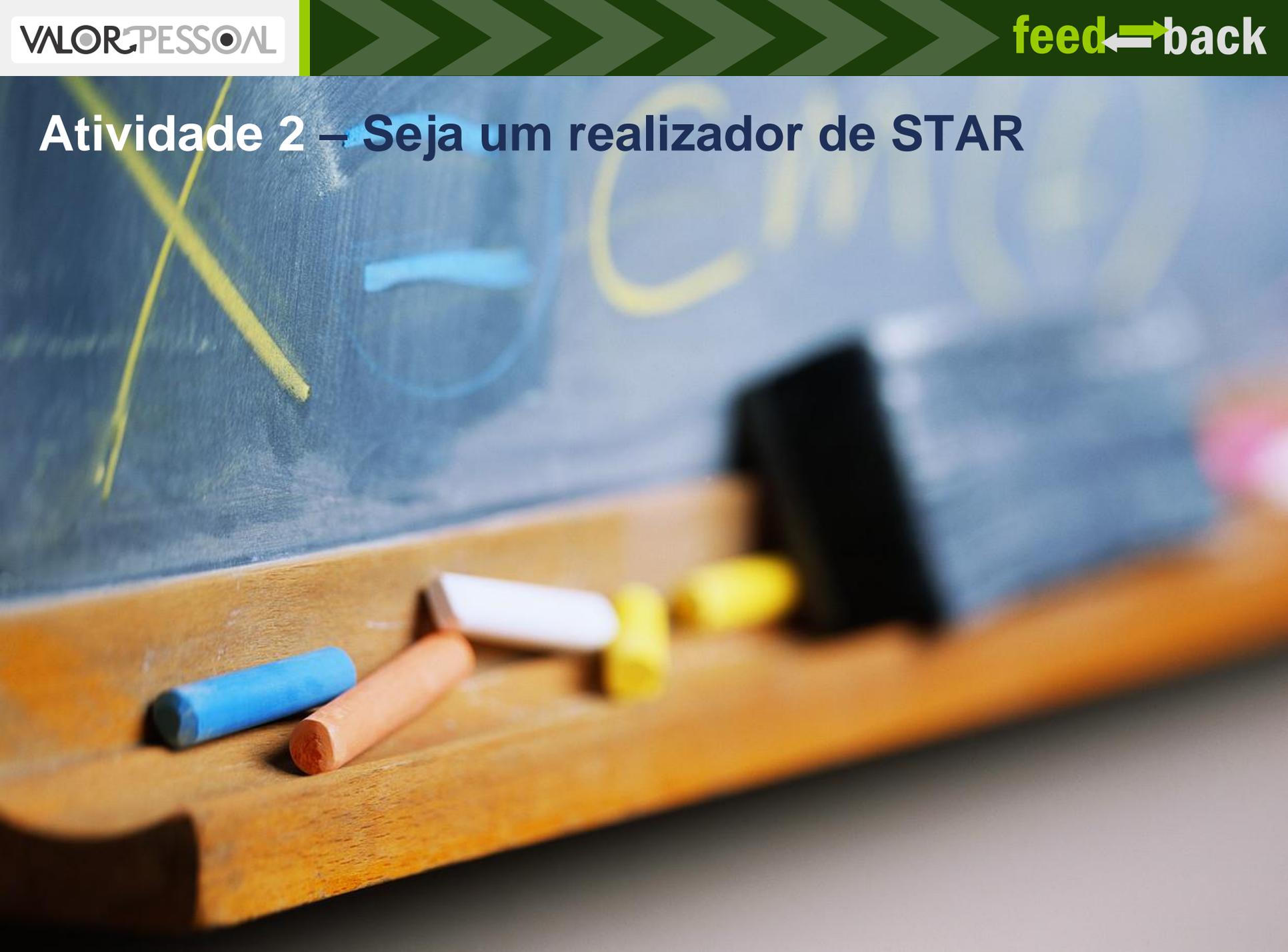
## O poder do feedback positivo

Nunca se esqueça de proporcionar feedback positivo. As pessoas precisam ouvir que fizeram um bom trabalho, por diferentes motivos:

- Para reconhecer as conquistas e encorajar o bom desempenho
- Para reforçar os as ações e comportamentos de sucesso
- Para aumentar a autoconfiança e autoestima da pessoa

**O feedback positivo também tem que ser focado em comportamentos, e baseado em fatos específicos**

## Atividade 2 – Seja um realizador de STAR



# Feedback com Qualidade STAR

## O poder do feedback para melhorar

Além de fornecer um STAR, você também identifica:

- Uma **ação alternativa** – o que a pessoa poderia ter dito ou feito ou o que poderia tentar no futuro.
- O **resultado** esperado – porque a ação alternativa poderia ser mais efetiva.

### Desta forma:

- Aumenta a probabilidade do feedback ser aceito
- O feedback passa a ser mais positivo
- O feedback é mais específico e focado em ações

# A sessão de Feedback

1. **Analise a situação:** O que tem que ser mudado? Quais comportamentos? Prepare exemplos para ilustrar os seus pontos.
2. **Defina o(s) objetivo(s):** Seja claro, específico e direto ao ponto. Concentre no que tem que ser feito, em vez do que está errado.
3. **Ajuste-se à receptividade:** Dependendo da pessoa ou do dia, o feedback pode ser visto como uma ameaça.
4. **Crie ambiente propício:** Ache um lugar apropriado e o momento. Garante que não haja interrupções e que a outra pessoa também tenha tempo.
5. **Comunique-se efetivamente:** Pergunte, escute, use a comunicação não-verbal.
6. **Descreva o comportamento que deseja mudar:** Proporcione exemplos de situações específicas, pergunte sobre os obstáculos que a pessoa está enfrentando. Evite opiniões.
7. **Procure soluções conjuntamente:** Peça a opinião dela.
8. **Chegue a um acordo:** Você não pode forçar uma pessoa a mudar seu comportamento. Mas você pode encorajá-la.

# Atividade 3 e 4



# Barreiras e Obstáculos

## 1. Falta de tempo:

O feedback demanda tempo: viagens frequentes, carga de trabalho...

## 2. Cultura:

É difícil conciliar feedback com cultura focada em resultados de curto prazo.

## 3. Desempenho vs. Feedback:

Os profissionais com bom desempenho não são necessariamente bons em aplicar feedback.

## 4. O conceito:

É difícil entender o conceito de feedback e quais são as habilidades requeridas e a disponibilidade.

## 5. Comprometimento:

Falta de comprometimento com o desenvolvimento das pessoas.

Sumário

Conceito  
de Feedback

Escuta ativa

Obstáculos (dar /  
receber feedback)

Feedback STAR

Recomendações  
para eficácia de sua  
sessão de feedback

# Recomendações para eficácia de sua **sessão de feedback**



# Recomendações para eficácia de sua sessão de feedback

Como conduzir o processo de feedback:

- Escolha um local adequado para realizar o feedback, espaço reservado, sem acesso de outras pessoas;
- Desligue o celular e não atenda telefonemas durante a sessão;
- Não realize o encontro sem ter anotações sobre o tema que será tratado (não confie na sua memória). Explique que você trouxe anotações para que nada seja esquecido.

# Em resumo...



# Avaliação de Reação



O feedback, para ser efetivo, tem que ser **honesto, franco**, com **olho no olho**, e o suficiente para a pessoa sair **sabendo exatamente o que tem que fazer** para melhorar sua posição na organização”.

*Adaptado do livro “Paixão por Vencer”, de Susy e Jack Welch*



VALOR PESSOAL

Muito  
obrigado!