



# A ARTE DE DAR E RECEBER FEEDBACK



# SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	03
UM POUCO SOBRE MIM (O AUTOR) .....	05
INTRODUÇÃO .....	07
POR QUE É DIFÍCIL DAR FEEDBACK .....	09
POR QUE É DIFÍCIL RECEBER FEEDBACK ..	10
VENCENDO AS DIFICULDADES .....	11
COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ .....	13
COMO RECEBER UM FEEDBACK .....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	22
NOTA .....	24

# CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Dar e receber feedback é uma das mais importantes habilidades que uma pessoa pode ter. No exercício da liderança, ela se torna fundamental.

Desde 2003, já realizei milhares de horas de treinamentos, palestras, consultoria e coaching, nas quais o feedback, como tema e prática, sempre esteve presente. Nem sempre em ocasiões tranquilas, mas mesmo em momentos turbulentos, precisamos entender o feedback (dado e recebido) como uma maneira de ajudar alguém ou ser ajudado. Portanto, o feedback precisa ser pensado com muito cuidado para que possa produzir insights valiosos em quem os recebe e colaborar para melhorar o comportamento e o desempenho da pessoa ou de um grupo.

O objetivo principal de um feedback é ajudar o outro a se desenvolver e isso precisa ficar claro para os envolvidos. Ele serve para melhorar o futuro, não para discutir o passado. O feedback é sempre uma via com dois sentidos, onde melhora quem recebe e quem dá. Feedbacks úteis e efetivos são inspiradores e proporcionam mudanças positivas de atitudes e desenvolvimento de pessoas. Entretanto, nem sempre é fácil dar e receber feedback.

O intenção deste e-book é contribuir para que você consiga dar e receber feedbacks com mais segurança.

Seja bem-vindo(a)!

Albério Gonçalves

**“Todos nós precisamos de  
pessoas que nos deem feedback.  
É assim que melhoramos.”**

Bill Gates

## UM POUCO SOBRE MIM

Sou apaixonado por **GE.N.TE** (Gente, Negócios e Tecnologia), desenvolvo soluções inteligentes para empresas e profissionais, por meio de treinamentos e palestras que transformam pessoas e negócios, projetos de consultoria customizados que melhoram os resultados das empresas, mentoring e coaching.

Trabalho com desenvolvimento de líderes, gestores, times de alta performance e equipes de vendas; na profissionalização da gestão e qualificação de sucessores e herdeiros de empresas familiares e em processos de mentoring e coaching para empresários, executivos e sucessores de empresas familiares, nos quais compartilho conhecimentos e experiências.

Sou o idealizador da metodologia de aprendizagem **DREAM LEARNING +D**, do projeto **LEADER UP** e do **MÉTODO CPF – COMPANY, PATRIMONY AND FAMILY**. Também colaboro com alguns portais nas áreas de administração, negócios, liderança, inovação e vendas. Hoje, em agosto de 2018, estou com um projeto para “sair do forno”: o meu primeiro livro.

No final de 2003, decidi deixar a “premiada carreira” de lado, desenvolvida nas áreas de hardware, software, comercial e executiva, de relevantes empresas de diferentes setores da economia, como Microdigital, Unilever e Grupo Boticário, para empreender e abraçar as áreas de **EDUCAÇÃO CORPORATIVA, CONSULTORIA EMPRESARIAL, COACHING e PALESTRAS**.

Assim, tornei-me sócio de um escritório de consultoria e serviços empresariais, no mercado desde 1998, cuja missão é transformar

# UM POUCO SOBRE MIM

a vida das pessoas para melhor e colaborar para proporcionar ambientes organizacionais mais colaborativos, produtivos, felizes, inovadores e lucrativos.

Nos últimos 15 anos, construí um portfólio de projetos bem-sucedidos em treinamentos corporativos, coaching e consultoria. Neste período, também já ministrei mais de 300 palestras. Trabalhos realizados em mais de 60 cidades de 19 estados. Meu lema de vida é fazer diferente para a diferença!

O material deste e-book corresponde ao resumo do conteúdo do treinamento que ministrei sobre o tema **feedback**.

## MINHA FORMAÇÃO

Especialização em Gestão de Pessoas (FIA), com MBA em Gestão Empresarial (FGV) e vários de cursos de extensão e capacitação, em instituições nacionais e internacionais, como Amana-Key, Copenhagen Business School e University of Michigan. Tenho formação em Administração de Empresas (UPE), Comércio Exterior (Uninter) e Telecomunicações (IFPE).

## ACOMPANHE-ME POR AQUI:

Site e Blog: <http://albiriogoncalves.com.br>

Twitter: [http://twitter.com/albirio\\_oficial](http://twitter.com/albirio_oficial)

Instagram: <http://www.instagram.com/albiriogoncalves>

YouTube: <http://bit.ly/youtube-albiriogoncalves>

Soundcloud: <http://soundcloud.com/albiriogoncalves>

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/albiriogoncalves>

# INTRODUÇÃO

Se você é líder, o feedback é, acima de tudo, um ato de respeito com a equipe. Não se omita, pratique o feedback periódico, não deixe os problemas se acumularem, nem deixe a sua equipe sem uma orientação clara do que você espera de cada membro do time. Lembre-se que a prática de feedbacks regulares reforça o senso de responsabilidade das pessoas.

O processo de feedback é uma ferramenta fundamental, não apenas para o desenvolvimento do outro, mas, sobretudo, para a construção de relacionamentos sólidos. É improvável que se consiga estabelecer uma relação de confiança com outra pessoa, quando nos esquivamos de lhe dizer o que está e o que não está bom, o que funciona e o que não funciona.

Para ser útil e efetivo, o feedback precisa ser, antes de qualquer coisa, verdadeiro e respeitoso, permitindo que a pessoa que o recebe possa enxergar o que precisa ser feito e, por conseguinte, impulsionar o seu potencial. Ter clareza dos pontos fortes e de melhoria é a etapa inicial de um processo de evolução pessoal e profissional.

Ah, não posso esquecer: feedback não é crítica, nem elogio, nem uma simples resposta, mas um processo de (re)orientação, com o objetivo de ajudar o outro a melhorar o seu comportamento e/ou desempenho, realizado com respeito e baseado em fatos e dados. Portanto, não existe feedback negativo (ou punitivo). Se for negativo, não é feedback!

Infelizmente, quando as pessoas ouvem a frase “preciso te dar

# INTRODUÇÃO

um feedback", geralmente, não reagem positivamente. Não raro, esta frase desperta, em quem a ouve, o seguinte questionamento: "o que é que eu fiz de errado!". Isso é uma pena, pois a palavra feedback deveria despertar sentimentos positivos nas pessoas.

Ainda neste artigo, mostrarei o que você precisa fazer para dar feedbacks inspiradores e recebê-los com segurança. Mas vamos primeiro às principais dificuldades...





# POR QUE É DIFÍCIL DAR FEEDBACK?

A seguir, alguns motivos que dificultam o dar feedback:

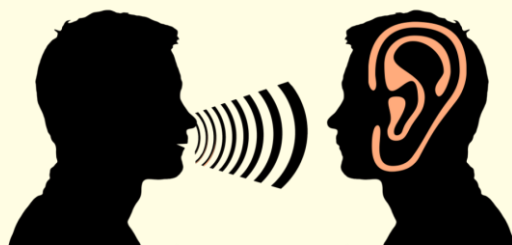
- Há um dito popular que diz “se conselho fosse bom não era dado, era vendido”. Contudo, adoramos dar conselhos aos outros. Talvez, esse seja um dos problemas da dificuldade em dar feedback, pois, geralmente, quando aconselhamos alguém, externamos a nossa visão de mundo, em relação à situação ou problema, ao invés de pensarmos na utilidade da nossa mensagem para quem a recebe. Detalhe: feedback não é conselho!
- Outro dificultador é a tendência de algumas (muitas) pessoas focarem no que percebem (e não gostam) no comportamento do outro, tornando o feedback parcial e, muitas vezes, um desabafo ou, até mesmo, uma agressão, mesmo que velada.
- Umas pessoas têm dificuldades em dar feedback porque ficam aflitas com as reações que o outro poderá ter, ou seja, preocupam-se com as reações e com as más interpretações que o feedback pode gerar no outro. Várias vezes, quem vai dar o feedback não está preparado psicologicamente.



# POR QUE É DIFÍCIL RECEBER FEEDBACK?

A seguir, os motivos mais comuns:

- Admitir publicamente as nossas ineficiências, incapacidades e inaptidões não é nada fácil. Aceitá-las é mais difícil ainda, o que cria resistências ao processo de feedback.
- Quando quem ouve o feedback tem convicção de que precisa alterar o seu comportamento, visto que ele está contribuindo para manter o problema, pode reagir defensivamente, negando o que está sendo dito, agredindo o emissor (quem dá o feedback) e não aceitando a validade da mensagem.
- Por vezes, quem recebe o feedback não confia na pessoa que o exprime, julga-a muito crítica ou acredita que ela tem algum sentimento negativo a seu respeito, tendendo a duvidar dos seus reais motivos, gerando um bloqueio imediato a tudo o que for dito.
- Quando a pessoa entende que o conteúdo do feedback afeta a sua imagem (status), em quaisquer situações, mas principalmente no ambiente de trabalho, já que é tão difícil admitir que não é aquele(a) profissional “perfeito(a)” que imaginava, ela tende a não receber com clareza o que está sendo dito.



# VENCENDO AS DIFICULDADES

O feedback para ser útil precisa responder às seguintes perguntas:

- O que está sendo feito de uma maneira que precisa mudar? • O que deve continuar sendo feito como está?
- Como posso contribuir para melhorar o comportamento e/ou desempenho do outro? (emissor)
- Como posso melhorar o meu comportamento e/ou desempenho com o que me foi dito? (receptor) Também é necessário que:
  - ...haja uma relação de confiança.
  - ...o feedback seja reconhecido como um processo de troca.
  - ...as pessoas exercitem o escutar (ouvir com atenção).
  - ...a comunicação seja assertiva, isto é, que as pessoas envolvidas tenham a capacidade de dizer o que precisa ser dito, quando necessário e adequado, expressando aquilo que sente, avaliando o que é apropriado no momento e considerando o direito do outro de ser respeitado.
  - ...o resultado do feedback deve ser um plano de ação.

O que fazer para dar feedbacks inspiradores e recebê-los com segurança?

O feedback precisa ser genuíno, fundamentado, transparente e explicado. Isto posto, a seguir, darei algumas sugestões para tornar o processo de feedback mais útil e efetivo.

**“Quando alguém não entender o que você disser, reflita para saber se o problema não está em sua maneira de comunicar.”**

Albório Gonçalves

# COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ

## AO DAR FEEDBACK:

**1. Seja descritivo** – Evite ser avaliativo, descreva o fato acontecido e não julgue. Quando não há julgamento, mitiga-se a necessidade do outro reagir defensivamente. Desse modo, quem recebe o feedback pode ouvir e sentir-se à vontade para utilizar as informações fornecidas para o seu desenvolvimento, além de se sentir respeitado(a).

Perceba a diferença entre “você é uma pessoa bastante desorganizada” e “observei que você não tem conseguido localizar rapidamente os documentos referentes ao seu projeto”.

A dica aqui é exemplificar o que houve e, depois, como deverá ser. É preciso demonstrar concretamente a forma correta de se fazer algo ou o comportamento esperado e definir as consequências, caso ocorra a repetição do erro.

**2. Seja específico e ilustrativo** – Rótulos são pouco úteis. Evite generalizações, como rotular a outra pessoa de “preguiçosa”, “dominadora”, “irresponsável”, “irritante” ou “imatura”, entre outros termos. Descreva o comportamento observado de forma específica e sem rótulos. Exemplo:

*Fale “**você não cumpriu o prazo que acordamos na última reunião**” em vez de “**você está sendo 'irresponsável' em não cumprir o prazo acordado**”.*

Exemplifique os comportamentos, os fatos e dados, com o maior

# COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ

Número de detalhes possível. Relate as ações específicas e observáveis da outra pessoa, sem fazer julgamentos ou generalizar o seu comportamento.

É sempre possível informar a outra pessoa a que comportamento você está reagindo, por meio de uma clara e singular descrição. É importante descrever evidências visíveis, ou seja, comportamentos observáveis. Exemplo:

**Errado** – *“Você é ‘muito esquecido’, sempre esquece documentos importantes!”*

**Certo** – *“Na reunião da última terça-feira, você esqueceu de levar o contrato do cliente para assinatura.”*

É importante que seja explicado o impacto do comportamento atual da outra pessoa e seja sugerido a mudança que você gostaria de ver.

**3. Seja oportuno** – Frequentemente, o feedback é mais eficaz quanto ocorre logo após o comportamento ou ação em questão, dependendo, obviamente, da prontidão de quem irá recebê-lo e do clima emocional existente. Saber quando dar o feedback é tão importante quanto saber como proceder.

Mas cuidado! Se você não estiver emocionalmente estruturado(a), não é o momento de dar feedback. Acalme-se, estruture-se e, quando estiver equilibrado(a), faça o que precisa ser feito, ou melhor, diga o que precisa ser dito.

# COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ

**4. Não faça julgamentos** – Para que isso ocorra, evite começar frases com “eu acho que...”, “na minha opinião...”, pois isso pode parecer uma crítica e se assim for entendida por quem recebe o feedback, a pessoa, provavelmente, não o receberá como algo construtivo. Ao expressar essas frases, você poderá potencializar uma imaturidade emocional da outra pessoa, caso exista.

**5. Fale por você** – O feedback não deve ser dado em nome de terceiros. Não fale em nome de pessoas ausentes e anônimas. Evite referências como “muitas pessoas aqui ...” ou “eu nem queria te dizer isso, mas o ‘homem lá de cima mandou’...”. Comportamentos como esses transmitem imaturidade de quem dá o feedback.

Também se esquive de servir como canal para as críticas de outros, bem como incentive os outros a falarem por si mesmos.

**6. Fale sem exageros... e sem drama** – Claro que, em alguns momentos, podemos ter reações mais exageradas. Há, inclusive, pessoas que já têm uma personalidade mais dramática. Às vezes, a pessoa sente de forma mais intensa e pode reagir desproporcionalmente. Contudo, ser exagerado(a) e/ou dramático(a) é, definitivamente, uma das piores coisas que pode acontecer em um processo de feedback.

Dizer “você nunca cumpre prazos”, provavelmente, é dizer uma inverdade e, logo, uma injustiça. Soa como provocação à pessoa que recebe o feedback, levando-a a discutir o exagero, em vez de focar na questão concreta motivadora do feedback.

# COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ

O exagero de quem dá o feedback pode ter, como feito colateral, o “mimimi” de quem recebe.

**7. Na dúvida, não fale** – Limite o seu feedback àquilo que tem certeza, baseado em fatos e dados apurados.

**8. Valide a sua percepção** – Em outras palavras, confirme a sua percepção sobre o que a outra pessoa está sentindo, para apurar se você está assimilando corretamente os sentimentos dela, não apenas e tão somente a interpretação das suas palavras.

Um meio de confirmar a sua percepção é fazendo perguntas, como:

*“Percebi que você se chateou com o que eu disse, procede?”*

*“Creio que mudamos de assunto, concorda? Vamos continuar no foco da nossa conversa?”*





“Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir.”

Rubem Alves

# COMO RECEBER UM FEEDBACK

## AO RECEBER FEEDBACK:

- 1. Demonstre interesse** – É preciso entender que o feedback é uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Evidentemente, é provável que se ouça ou leia sobre coisas que não agradam, mas que não têm sido percebidas. Seja receptivo(a), mesmo para as questões que não sejam agradáveis. Pare, pense e reflita para, posteriormente, tirar as suas conclusões sobre o que foi dito.
- 2. Prepara-se previamente** – Quando você souber que receberá um feedback ou nas ocasiões nas quais o procure, a dica é se preparar previamente. Faça uma avaliação racional do seu trabalho e do seu comportamento. Mapeie os seus pontos fortes e os possíveis pontos de melhoria. Se necessário, prepare perguntas específicas para obter o feedback sobre aquilo que pretende.
- 3. Respire fundo** – Enquanto a outra pessoa estiver falando, não interfira, ou seja, nada de tentar se defender a cada comentário feito. Entenda que assimilar o que está sendo dito será importante para você alicerçar a sua argumentação.
- 4. Escute (ouça com atenção)** – Nem sempre é fácil receber feedback, mas ouvir com atenção é preciso. Ouça tudo que lhe disserem com a máxima atenção, sem interromper ou se justificar. Escute atentamente a informação que estão lhe dando, sem julgar o conteúdo, nem fazer suposições do que virá a seguir. Concentrado(a) em bem compreender, você conseguirá

# COMO RECEBER UM FEEDBACK

absorver melhor a mensagem. Quando estamos na defensiva, tendemos a preparar uma “retaliação” para cada argumento dito e, fazendo isso, é provável que você perca informações relevantes para o seu desenvolvimento.

**5. Faça perguntas e peça exemplos** – Quando perceber que a outra pessoa finalizou a argumentação do feedback, é o momento para você iniciar uma conversa produtiva. Um feedback útil e efetivo é amparado por fatos e dados e não por julgamentos genéricos, tais como: “você está sempre atrasado” ou “você nunca colabora com o time”.

Para fugir de mensagens pouco claras, tente questionar o emissor do feedback sobre a ação, comportamento ou acontecimento específico que o fez chegar aos argumentos utilizados. Isso fará com que você extraia evidências da argumentação e evitará distorções sobre o que foi dito. Feedback não é momento para “achômetro”.

É através de exemplos concretos que você poderá corrigir falhas e/ou aprimorar competências e habilidades necessárias. Peça exemplos! Quanto mais detalhes, melhor. Todavia, se a outra pessoa não conseguir dar os exemplos solicitados, vale a pena se posicionar sobre o que foi dito.

**6. Não se justifique** – Geralmente, o feedback gera os chamados mecanismos de proteção ou de defesa. Um dos mais frequentes é o mecanismo da justificativa, que só perde para o da negação. Quando algo incomoda, é natural que a pessoa reaja buscando

# COMO RECEBER UM FEEDBACK

justificativas, impedindo, assim, de escutar ou receber o feedback corretamente. Evite procurar desculpas, culpados ou motivos para justificar o feedback recebido.

**7. Anote** – É importante que você anote o feedback que lhe é dado. Não raro, muitas pessoas reagem de forma emocional a um feedback. Isso é um fator que dificulta a escuta e a memorização daquilo que é dito. Ao tomar nota, você propicia o afastamento necessário. Ademais, quando anotamos o que nos dizem, podemos rever as anotações e refletir ponderadamente sobre as especificidades do que foi dito.

**8. Organize com calma o que ouviu** – Após ter escutado (e anotado) tudo o que lhe foi dito, faça um apanhado daquilo que entender serem oportunidades de melhoria. Apresente questões para clarear os pontos duvidosos, como:

*“Pelo que entendi, as áreas nas quais eu devo focar são...”* ou

*“Creio que, para a próxima sessão de feedback, eu devo apresentar melhorias em...”*

**9. Avalie racionalmente o feedback** – Avalie a qualidade do feedback que recebeu, as consequências de levar ou não em consideração o que foi dito e decida o que fazer com tudo o que escutou.

**10. Desenvolva um plano de ação** – Quando assumimos o feedback como um processo importante e positivo para o nosso

# COMO RECEBER UM FEEDBACK

desenvolvimento, desenvolver um plano de ação para melhoria é fundamental. Ao estabelecermos metas (objetivos, mensurável, factíveis e com prazos), focamos em resultados práticos e concretos e concentramos esforços no processo de melhoria. Avalie as suas ações periodicamente e solicite novos feedbacks para verificar se está no caminho certo.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar, lembre-se que:

- Feedback não deve ser realizado apenas entre chefes e seus subordinados. Qualquer pessoa pode dar um feedback a outra, seja familiar, amigo ou colega. Não há impedimentos, desde que os princípios do feedback útil e efetivo sejam respeitados.
- Quem almeja a excelência não espera para receber feedbacks, solicita-os.
- É um processo de alto impacto, que serve como ferramenta para maximizar as potencialidades das pessoas, mudar comportamentos e reverter resultados negativos.
- Dar e receber feedback é uma habilidade, e como qualquer outra, sempre pode ser aprimorada. Desejo-lhe sorte e sucesso em seu próximo processo de feedback, seja dando ou recebendo. Espero que este artigo tenha lhe ajudado de alguma maneira.

Este e-book foi baseado em minhas experiências como executivo, consultor empresarial e educador corporativo e no material do treinamento '**Conversas Corajosas – A Arte de Dar e Receber Feedback**', que ministro no modelo in company, cuja referência bibliográfica é formada por artigos e livros de diversos autores, como Fela Moscovici, Sheila Heen, Douglas Stone, Simoni Missel, Sloan R. Weitzel e Richard L. Williams.

Desejo-lhe SAÚDE e SUCESSO!

Seguimos...

**“As palavras, como as abelhas,  
têm mel e ferrão.”**

Provérbio suíço

Copyright © Albírio José de França Gonçalves

Os direitos de todos os textos contidos neste livro eletrônico são reservados ao seu autor e estão registrados e protegidos pelas leis do direito autoral. Esta é uma edição eletrônica (e-book) não comercial, que não pode ser vendida ou comercializada em hipótese nenhuma, nem utilizada para quaisquer fins que envolvam interesse monetário.

Este exemplar de livro eletrônico pode ser duplicado em sua íntegra e sem alterações, distribuído e compartilhado para usos não comerciais, entre pessoas ou instituições. Nenhuma parte isolada deste livro, que não seja a presente edição em sua íntegra, pode ser isoladamente copiada, reproduzida, armazenada e utilizada para qualquer fim, sem a prévia autorização do autor.

Este livro eletrônico não pode ser impresso. Os direitos da presente edição permitem exclusivamente a leitura através de algum programa de leitura de arquivos PDF.





[albiriogoncalves.com.br](http://albiriogoncalves.com.br)