



O GUIA PARA UM

FEEDBACK DE SUCESSO

O que é um feedback?
Por que o feedback
É importante?



04

O colaborador pode
Argumentar após um Feedback?
Passo a passo prático:
Método de feedback Situacional



07



03

Qual a frequência?
Tipos de feedbacks



06

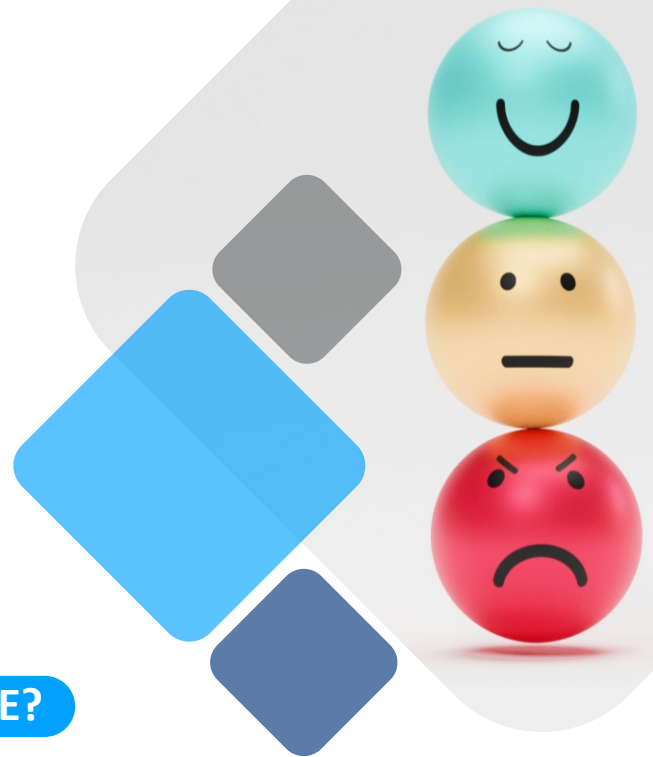
Outros modelos de
Feedback

É um prazer compartilhar este trabalho com você. Meu nome é **Pedro Drumond Jr.**, sou CEO da RH Renováveis e Coordenador estadual da ABSOLAR em SP. Sou engenheiro, mestre e doutor em Planejamento Energético, com 10 anos de experiência no setor elétrico brasileiro e desde 2015 atuando no mercado de energia solar FV. O objetivo deste documento é estabelecer uma metodologia prática e simples para rotinas de feedback de gestores com seus times. Boa leitura!



O QUE É UM *FEEDBACK*?

Feedback é uma ferramenta utilizada para fornecer uma resposta ou avaliação sobre um trabalho, comportamento, serviço ou produto com o objetivo de melhorar a performance e promover o desenvolvimento. Quando aplicado à gestão de pessoas, pode ser compreendido como uma conversa franca e construtiva entre empresa e colaborador.



POR QUE O *FEEDBACK* É IMPORTANTE?

O *feedback* desempenha um papel essencial em diversos aspectos do ambiente profissional e das relações humanas. Através dessa ferramenta poderosa, empresas e colaboradores constroem uma relação de confiança, respeito e mútuo crescimento, impulsionando o sucesso individual e coletivo. Dentre seus benefícios para indivíduos e organizações se destacam:

- ◆ **Melhora do Desempenho:** O *feedback* fornece informações essenciais que ajudam os profissionais a entenderem seus pontos fortes e áreas de melhoria. Isso permite que ajustem seu comportamento e estratégias de trabalho, resultando em um desempenho mais eficaz e eficiente.
- ◆ **Desenvolvimento Pessoal e Profissional:** Receber *feedback* regular contribui para o crescimento contínuo. As pessoas podem identificar habilidades a serem aprimoradas e desenvolver novas competências, promovendo seu desenvolvimento profissional e pessoal.
- ◆ **Engajamento e Motivação:** O *feedback* positivo, em particular, é uma poderosa ferramenta de motivação. Reconhecer o bom trabalho e os esforços dos colaboradores aumenta o moral e o engajamento, incentivando-os a manter ou melhorar seu desempenho.
- ◆ **Redução de Conflitos:** *Feedbacks* bem estruturados e oferecidos de maneira respeitosa ajudam a prevenir e resolver conflitos. Ao abordar problemas de forma construtiva, é possível encontrar soluções antes que as questões se tornem maiores.

No entanto, vale ressaltar que, se for aplicado de maneira inadequada ou sem o devido cuidado, pode ocasionar consequências negativas, como desmotivação e frustração, aumento do estresse e da ansiedade e deterioração dos relacionamentos dentro do ambiente de trabalho.

Qual a frequência?

O *feedback* deve ocorrer conforme o planejamento e sempre que necessário. Segundo um estudo realizado pela *Cognology*, a frequência ideal para a aplicação de *feedbacks* no ambiente de trabalho é mensal. Essa frequência permite fornecer *feedbacks* detalhados e processáveis, melhorando o desempenho dos funcionários sem sobrecarregá-los.

Em contextos em que a comunicação contínua é essencial, como em ambientes de vendas ou equipes ágeis, *feedbacks* semanais podem ser úteis. No entanto, esses devem ser mais curtos e focados em pontos específicos para evitar a sobrecarga de informação.

Tipos de Feedbacks

Basicamente, há 2 tipos de *feedback*: de **ROTINA** e de **URGÊNCIA**.

O ***feedback de rotina*** deve ser dado conforme o planejamento da gestão, 1 vez por mês ou 1 vez por bimestre. Não é indicado que seja feito em um período superior a 6 meses. Tendo um prazo definido, ele deve ser informado com antecedência para que todos os colaboradores possam se programar.

Gestores que sempre adiam o feedback após agendá-lo com o colaborador demonstram, através deste comportamento, que a atividade não é importante e, nesse caso, perdem credibilidade com sua equipe.

O ***feedback de urgência*** deve acontecer sempre que necessário em virtude de algum acontecimento importante que ocorreu, seja ele positivo ou “de melhorias”. Os acontecimentos positivos podem ser compreendidos como aqueles nos quais um comportamento gerou um resultado diferente e benéfico para a empresa. Por exemplo:

- ◆ Um atendimento que resultou em uma indicação ou em um elogio.
- ◆ Uma técnica usada para fechar um negócio que deu certo e trouxe uma margem ótima para a empresa.
- ◆ Um colaborador que dedicou tempo para auxiliar um colega de trabalho em uma atividade.





Situações como essas devem sempre ser motivo de *feedback*. Quando se trata de casos positivos, o ideal é ampliar o *feedback* e compartilhar com o time inteiro, além da reunião individual.

Os acontecimentos “**de melhorias**” são aqueles nos quais um comportamento ou ação resultou em um desvio operacional, não entrega de demandas ou conflito, gerando algum tipo de dano à empresa ou equipe. Por exemplo:

- ◆ Falta de preenchimento ou atualização do CRM, resultando na perda de informações.
- ◆ Por não seguir o script de vendas, perdeu um cliente potencial e importante para a empresa.
- ◆ Um atraso na entrega de produtos ao cliente devido a falhas na comunicação entre a equipe de vendas e o departamento de logística.
- ◆ Problemas de comunicação entre os diferentes departamentos, levando a mal-entendidos e atrasos na implementação de projetos.

Situações como essas são motivos para *feedbacks* imediatos para que não se tornem problemas maiores. Quando se trata de casos “a melhorar”, é crucial abordar a questão de forma construtiva para promover melhorias. Defina planos de ação e prazos para as correções com o colaborador e agende também um *feedback* de retorno para avaliar se as ações foram eficientes.

Ponto importante: *feedback*, especialmente os “de melhorias”, devem ser feitos de forma individual. Seguir a regra básica: elogiar em público e chamar a atenção em particular. Com raras exceções, essa regra sempre deve ser seguida.

O colaborador pode argumentar após um feedback?

Alguns autores entendem que o *feedback* deve ser sempre unilateral, ou seja, o líder fala sua percepção e o colaborador apenas escuta. No entanto, acreditamos que permitir que o colaborador responda traz mais benefícios. Portanto, sim, recomendamos que o colaborador tenha a oportunidade de responder e comentar sobre o que escutou.

O *feedback* sempre deve ser registrado. O gestor deve fazer um documento descrevendo o assunto abordado e qual foi o acordo fechado após a reunião. Caso haja alguma medida de monitoramento, ela deve estar incluída nas anotações para que depois haja possibilidade de revisão e análise.

Outra dica: Julgue o pecado e não o pecador. Isso significa que o gestor deve falar sobre a atitude e não sobre a pessoa. Isso torna o processo mais leve e os colaboradores tendem a ter uma melhor aceitação dos pontos discutidos. Portanto, focaremos na ação e não na pessoa que a executou. Para *feedbacks* sobre comportamentos recorrentes, informe que esse tem sido um comportamento repetitivo e como ele é prejudicial.

Passo a passo prático: Método de feedback situacional

Este método prevê **4 etapas obrigatórias**:

- ◆ **Situação:** Definir qual foi a situação que originou o feedback.
- ◆ **Comportamento:** Identificar qual foi o comportamento que estamos debatendo.
- ◆ **Consequência:** Descrever as consequências (positivas ou negativas) do fato.
- ◆ **Sugestão:** O gestor deve sugerir uma atitude mais indicada naquele caso específico ou perguntar se o colaborador tem uma ideia de como poderia ter agido de forma diferente. Ambos devem sair da reunião com um acordo sobre como agir em eventos similares no futuro.

Exemplos:

Caso 1 - Feedback de pontos de melhoria:

- ◆ **Situação:** "Na reunião de equipe de ontem às 10h..."
- ◆ **Comportamento:** "...você interrompeu várias vezes enquanto os outros estavam falando."
- ◆ **Consequência:** "Isso fez com que os outros colegas se sentissem desconfortáveis e hesitantes em compartilhar suas ideias."
- ◆ **Sugestão:** "Para melhorar, tente ouvir os outros até o fim antes de dar sua opinião. Isso ajudará a criar um ambiente mais colaborativo."





Caso 2 - Feedback positivo:

- ◆ **Situação:** "Durante a apresentação do projeto na segunda-feira..."
- ◆ **Comportamento:** "...você apresentou gráficos detalhados e explicou claramente os dados."
- ◆ **Consequência:** "Isso ajudou todos a entenderem melhor o progresso do projeto e aumentou a confiança na equipe."
- ◆ **Sugestão:** "Continue a preparar os materiais de forma clara e detalhada para futuras apresentações."

Outros modelos de Feedback

Feedback de Pares

Um colaborador pode dar *feedback* a um colega de trabalho em posição hierárquica similar. No entanto, isso precisa ser feito com muita estratégia, pois a pessoa que recebe pode não estar preparada, o que pode causar desconforto ou conflitos.

Feedback 180°

O *feedback* de 180° é um processo estruturado em que um colaborador recebe avaliações de desempenho de seus superiores diretos e de seus subordinados ou colegas de equipe. Inicialmente, são identificados os avaliadores, que incluem gerentes e membros da equipe que trabalham diretamente com o colaborador. Esses avaliadores preenchem questionários ou participam de entrevistas para fornecer *feedback* detalhado sobre diversas competências e comportamentos do funcionário.

Após a coleta, o *feedback* é analisado para identificar padrões, pontos fortes e áreas de melhoria, garantindo o anonimato para incentivar a honestidade. Em seguida, o funcionário se reúne com seu supervisor para discutir os resultados, abordando tanto os aspectos positivos quanto os que necessitam de melhoria. Juntos, eles desenvolvem um plano de ação para o desenvolvimento contínuo, que pode incluir treinamentos e outras iniciativas. O progresso é monitorado regularmente, com *feedback* contínuo para garantir que os objetivos de melhoria sejam alcançados.

Feedback 360°

O *feedback* de 360° é um método abrangente de avaliação de desempenho em que um funcionário recebe *feedback* de múltiplas fontes, incluindo superiores diretos, colegas de equipe, subordinados e clientes. Esse modelo fornece uma visão completa e multidimensional do desempenho, cobrindo diversos aspectos das habilidades e comportamentos do funcionário. O processo envolve a identificação dos avaliadores, a coleta de *feedback* através de questionários estruturados e entrevistas realizadas de modo anônimo, garantindo que todos se sintam seguros para expressar suas opiniões honestas e sinceras, sem medo de represálias. A análise dos dados identifica padrões e áreas de melhoria, e os resultados são discutidos em reuniões.

Com base no *feedback*, é desenvolvido um plano de ação para melhorar o desempenho, que pode incluir treinamentos, mentoria e outras iniciativas. O progresso é monitorado regularmente, com *feedback* contínuo para ajustes necessários. Os principais benefícios do *feedback* de 360° incluem uma visão abrangente do desempenho e um desenvolvimento balanceado, enquanto os desafios envolvem a complexidade e a necessidade de gerenciamento cuidadoso do *feedback*. Este modelo promove uma cultura de melhoria contínua e engajamento em todos os níveis da organização.





O GUIA PARA UM
**FEEDBACK
DE SUCESSO**



@rhrenovaveis