

# Feedback e Feedforward

Por Jaqueline Sosinho

Ferramenta para construção de equipes de alta performance no processo de busca da excelência.



# Sumário

Introdução .....	03
O que é Feedback? .....	04
O que é Feedforward? .....	05
Quando dar Feedback .....	06
Como dar Feedback .....	07
Dicas para um Feedback que promove o desenvolvimento .....	08
Como receber Feedback.....	11
Os gestores .....	13
Considerações Finais.....	14

# Introdução

Dar Feedback, infelizmente, não é uma ação que ocorre de forma natural nas relações, principalmente no mundo corporativo. Por isso, é necessário desenvolver habilidades e treinar os gestores para que seja feito de uma maneira eficaz. Primando o desenvolvimento dos profissionais que buscam melhores resultados

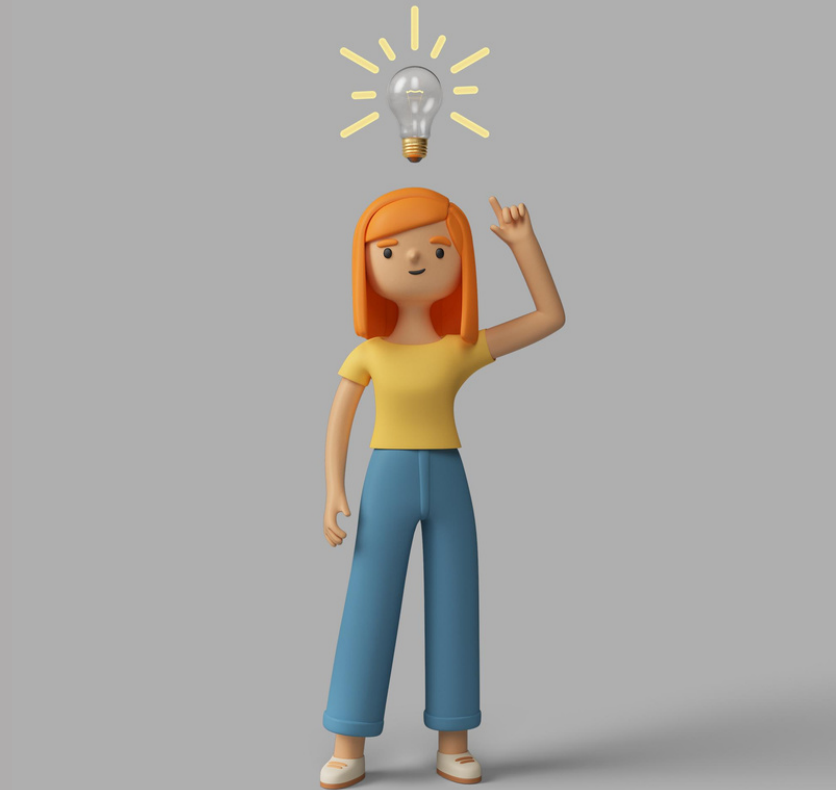
# O que é Feedback

Feedback, na tradução livre, é **dar um retorno**. É registrar de forma muito construtiva algum comportamento, recente, que merece ser elogiado, reforçado, revisto e corrigido. Saber se está fazendo certo é tão importante quanto saber o que não fazer.



Existe somente um tipo de Feedback:  
**O que gera aprendizagem**

# O que é Feedforward?



» Traduzido do inglês, a palavra **feedforward** significa “**olhar para frente**”. Esse conceito foi desenvolvido por Marshall Goldsmith, e

» Funciona como uma **bússola**. É um dos momentos importantes dentro da Gestão por Competências, pois irá conduzir para tomada de ações estratégicas da liderança.

# Quando dar Feedback

- ✓ TODAS as vezes que for necessário elogiar, ratificar, esclarecer, registrar e orientar sobre alguma atitude.
- ✓ Durante o período de experiência no mínimo duas vezes, a partir do perfil de cargo.
- ✓ Na avaliação de desempenho, a partir do perfil de cargo.



# Como dar Feedback

Registrar de forma muito construtiva algum comportamento que merece ser elogiado, reforçado, revisto e corrigido.

Não se trata de julgamento ou de corrigir a pessoa e sim um comportamento em específico e recente.

Esta conversa deve ser **informal** ou **natural**, requer **respeito** e **empatia**. Afinal trata-se de alguém da nossa relação cotidiana.

Um bom feedback deve ser uma conversa construtiva com referência a uma **ação**, dentro do **contexto** onde ocorreu, e quais foram as **consequências**.

# Dicas para um feedback que promove o desenvolvimento

Acredite no feedback que você está dando e que ele vai trazer um impacto positivo para a pessoa, o time e a empresa.

Se sua motivação não for genuinamente para gerar um impacto positivo na vida do seu colega, não o faça.

Feedbacks devem ter como foco **comportamentos** e **não pessoas**. Quando o foco está no comportamento, as pessoas se sentem menos atacadas, e tem uma tendência muito menor a entrarem em um modo de negação ou defensividade.





# Elogios

Devem ser feitos, também em público. Explique o porquê do comportamento estar sendo elogiado. E você poderá economizar dezenas de outros feedbacks, pois todos que ouvirem o elogio entenderão o impacto positivo do comportamento e tentarão replicá-lo.

Feedbacks de melhoria por outro lado, devem ser sempre feitos em particular, para que o receptor não se sinta exposto aos seus colegas em um momento de potencial fragilidade.

Adapte a entrega do feedback ao estilo do receptor.

Certas pessoas são mais sensíveis a críticas, enquanto outras tem “pele mais grossa”.



# Para cada um

... a forma de dar feedback deve ser diferente.

Deixe clara qual é a sua mensagem, tendo ao mesmo tempo consideração pelos sentimentos do seu colega.

Principalmente em feedbacks construtivos, além de expor claramente o que aconteceu de errado é de construir os próximos passos com a pessoa.

Como deveria ter sido e possíveis correções que ela pode fazer são fundamentais de serem expostas para fazer deste momento o mais eficiente possível.

# Como receber Feedback

Saber receber um feedback e aceitá-lo é tão ou mais difícil do que dar.

Algumas dicas:

- ✓ Agradecer!
- ✓ Ouvir com atenção, de mente e coração abertos. Pois se estou recebendo este feedback, é porque a pessoa que o está dando realmente quer o meu crescimento, tem consideração por mim e está investindo em nossa relação.
- ✓ Uma escuta ativa é ouvir de fato e não ficar preocupado em elaborar a resposta enquanto o outro está falando.
- ✓ Não interromper quem fala.
- ✓ Jamais justificar-se ou dar explicações. Se não concorda com o que está sendo dito espere pelo menos um dia e volte a falar com a pessoa.

## Na dúvida, pergunte:

✓ Algumas coisas não ficaram claras para mim. Não sei se entendi direito, podemos conversar?

✓ Antes disso, é bom conversar com outras pessoas para saber se mais alguém compartilha da mesma opinião. Sem fazer referência a conversa anterior, afinal é uma investigação e não um estopim para uma rede de fofocas.

### Lembre-se:

A crítica não é para sua pessoa e sim de um comportamento específico.

Não se trata de um julgamento.

# Os gestores

São os efetivos responsáveis pela gestão de pessoas. E têm papel fundamental na Gestão por Competências, pois são os agentes de todos os processos dentro de uma cadeia de ações. É papel do RH treiná-los e apoiá-los para tal.

Aos gestores e ao RH cabe criar artefatos para pôr em prática estes novos processos:

- implantando,
- treinando,
- avaliando e
- melhorando continuamente.

Os gestores devem começar por si aqueles comportamentos e ações que gostariam de ver em sua equipe. Como por exemplo, o importante aspecto do feedback .



# Considerações Finais

O **Feedback** e o **Feedforward** são ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento do indivíduo, das equipes, da liderança e, por consequência, da empresa.

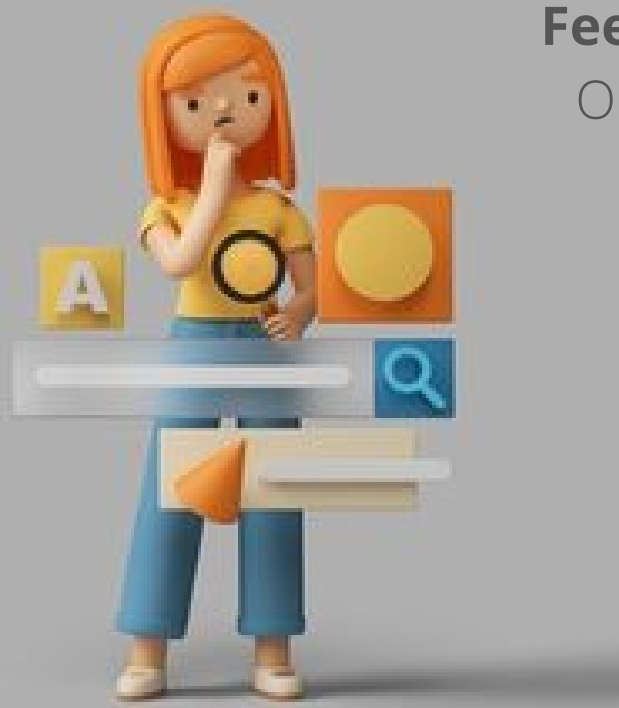
É o pilar da construção de Equipes de Alta Performance. É a forma mais eficaz de trilhar o caminho em busca da Excelência.

## **Feedback**

Dar retorno

### **Apoio Bibliográfico**

© Culture,rocks, Inc  
O Guia Definitivo do  
Feedback



## **Feedforward**

Olhar para  
frente