

# Feedback



O *feedback* ou *diálogo sobre as competências* atende a dois objetivos:

- Estimular a repetição de um comportamento (devolução motivadora);
- Ajustar um comportamento insuficiente ou inadequado (devolução orientadora).

O que é um *feedback*?

**Uma Informação! Uma informação que precisa ser precisa!**

- Não é opinião;
- Não é crítica;
- Não é “bronca”;
- Não é usar a pessoa como “bode expiatório”;
- Não é sugestão;
- Não é conselho.

Para aprimorar resultados, é preciso que fique claro o que se espera de sua equipe enquanto comportamentos, execução das tarefas e competências a serem desenvolvidas e potencializadas.

Recomendações para fazer um bom *feedback*:

1. Lembre-se: “Elogie em público e corrija em particular”. O comportamento positivo pode ser elogiado em público, mas quando é preciso fazer um ajuste de comportamento, isso deve ser feito em particular;
2. O diálogo deve ser sempre sobre o comportamento e não sobre o resultado, já que o alvo da mudança é o comportamento;
3. Prepare-se antes de dar a devolução, defina qual o comportamento será debatido;
4. Defina horário e locais adequados, para evitar interrupções;
5. Mantenha o equilíbrio e seja seguro, mesmo que a reação à devolução seja negativa, mantenha a segurança e se atenha à informação que deve ser transmitida;
6. Evite dar palpites e opiniões pessoais, pois o *feedback* é apenas

uma informação sobre um comportamento;

7. Tenha em mãos uma alternativa para desenvolver a competência que será trabalhada. Caso o servidor fique em silêncio, estimule-o a falar sobre como se pode desenvolver seu comportamento;
8. Busque realmente ouvir, compreendendo seu servidor e evitando ruídos de comunicação;
9. Não espere muito tempo para dar o *feedback*;
10. Tenha empatia, procure enxergar os detalhes além do óbvio;
11. Não faça julgamentos;
12. Use uma linguagem compreensível e de forma direta;
13. Certifique-se de que o seu servidor compreendeu a mensagem, pedindo para que ele faça um resumo do que deve ser modificado, e que coloque suas dúvidas para que sejam respondidas.

## **OS 5 PASSOS PARA O *FEEDBACK:***

1. Transmita alegria e orgulho;
2. Cite rapidamente o resultado, pois foi o que deu origem ao encontro;
3. Enfatize esse comportamento adequado do servidor;
4. Diga como esse comportamento afetou você, sua equipe ou os envolvidos, sua empresa e os resultados obtidos;
5. Encerre enfatizando o que há de positivo no comportamento.

## **OS 9 PASSOS PARA FORNECER *FEEDBACK*:**

1. Inicie com uma conversa motivadora:
  - a. Tenha postura séria e firme, porém cordial e respeitosa;
  - b. Foque a mudança de comportamento da pessoa;
  - c. Ressalte como a mudança do comportamento afetou você, sua equipe ou os envolvidos, sua empresa e os resultados obtidos;
  - d. Enfatize sua satisfação ou alegria com a mudança;
  - e. Parabenize seu servidor por seu desenvolvimento;
2. Cite o ponto a ser tratado, o problema em si;

3. Faça questionamentos ao servidor, conduzindo para que as respostas identifiquem o comportamento indesejado;

4. Enfatize o comportamento a ser corrigido;

5. Diga como esse comportamento afetou você, sua equipe ou os envolvidos, a organização e os resultados obtidos;

6. Ilustre como a correção desse comportamento proporcionará benefícios ao próprio servidor, a você, a sua equipe ou aos envolvidos, à organização e aos resultados obtidos;

7. Peça sugestões de como promover essa mudança de comportamento;

8. Sele um compromisso para que essas ações sejam executadas e acompanhadas;

9. Fique atento ao primeiro sinal de mudança para dar um *feedback* motivador.

## Exemplos de *feedback*:

<i>Feedback</i>	Exemplo de fala do gestor
<b>Motivador</b>	Fulano, o relatório de análise de custos que você preparou me surpreendeu. Você apresentou um nível de detalhes importante ainda se preocupou em buscar informações que não seriam consideradas. Além de ajudar em minhas tarefas, essas informações permitirão uma análise mais precisa para a tomada de decisão para o próximo semestre. Parabéns por sua atenção e percepção aguçada aos detalhes que você mostrou.
<b>Insignificante</b>	Fulano, ficou muito bom mesmo o relatório, hein!? Parabéns! É por isso que a organização se orgulha de trabalhadores como você.
<b>Orientador</b>	Fulano, tenho acompanhado e observado sua evolução nas execuções das atividades, fazendo com que você consiga cumprir e entregar seus trabalhos nos prazos estabelecidos. Isso tem-nos ajudado muito, pois nosso setor tem repassado informações importantes para a Diretoria e agora estamos realmente atendendo as expectativas. Isso é bom para o setor e inclusive para você. Estou satisfeito e precisamos continuar nessa evolução. Registro meu parabéns por sua capacidade de mudança. O assunto é o relatório que você preparou sobre a análise de custos. Vejamos alguns pontos (mostre o que está errado). Qual o impacto disso para a unidade? O que o Diretor poderia dizer? O que levou você a preparar um relatório assim, com uma qualidade não satisfatória? (Deixe o servidor responder as perguntas). Quais os pontos que devemos trabalhar? Estou certo que terá sucesso no desenvolvimento desses lacunas de competências, pois sua evolução está sendo muito boa. Essa é mais uma questão de alinhamento. Agradeço sua atenção e preciso desse relatório até às 15 h.
<b>Negativo</b>	Fulano, que absurdo esse material! Está um verdadeiro lixo, aliás o lixo seria um local de alto requinte para tamanha porcaria. O melhor a fazer é deixar em sua mesa. Onde já se viu? Você é um irresponsável! Um moleque! Quero isso pronto ainda hoje, de uma forma digna, se é que você sabe o que é isso. Você sabe que esse relatório é para a reunião amanhã? Você acha que eu tenho coragem de entregar esse material? Faltam diversas informações. Refaça ou arque com as consequências.

## **OS 11 PASSOS PARA RECEBER *FEEDBACK*:**

1. Evite atitude defensiva e replicar as ponderações que estão sendo feitas;
2. Evite retrucar antes de entender o que está sendo dito;
3. Evite se justificar antes de ouvir até o final todas as considerações;
4. Em caso de dúvida, faça perguntas que o ajudem a compreender o raciocínio do gestor;
5. Fale tudo que for pertinente e necessário após cada colocação do gestor, usando esse momento para sanar dúvidas e construir consensos;

6. Se coloque no lugar do avaliador, e pense o que faria nessa situação;

7. Solicite esclarecimentos e exemplos, para que o entendimento seja estabelecido;

8. Fale durante a reunião;

9. Agradeça o esforço e a contribuição de seu avaliador

10. Após a reunião, faça uma análise do que ouviu e das metas que concordaram para o desenvolvimento;

11. Coloque em prática o plano de ação que foi construído com seu avaliador.

## MAIS INFORMAÇÕES

### Equipe do Programa Aprimore:

Iraci Guimarães

Antônio Alves Monteiro

### Ramais:

9909/8766

### E-mail:

[aprimore@stj.jus.br](mailto:aprimore@stj.jus.br)



Fontes:

LEME, Rogério. Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

RABAGLIO, M. O. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2013.