



**ELISANDRA FAUTH NADAL**

## **FEEDBACK**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

**Coordenador Acadêmico Executivo**

Gianfranco Muncinelli

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Feedback**

Elaborado por Elisandra Fauth Nadal e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Elisandra Fauth Nadal, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Feedback, é autêntico e original.

Curitiba, Data

---

Elisandra Fauth Nadal

## Resumo

O objetivo desta pesquisa é investigar os impactos técnico/ comportamentais de um feedback mal estruturado e trazer uma visão das formas que se pode utilizar esta ferramenta que é de suma importância no ambiente organizacional, para que, de forma positiva seja possível alcançar o desenvolvimento profissional (podendo ser estendido ao pessoal) do colaborador e alcançar também os objetivos da empresa. Será abordado qual pode ser o momento adequado, qual a maneira mais assertiva e qual a forma mais aderente para o bom uso do feedback de forma a se evitar consequências danosas de um processo mal feito. É imperativo para subsistência das empresas que querem se perpetuar no mercado, aprender como não fazer um feedback, para que se possa evitar impactos indesejados e alcançar o que é esperado para poder discorrer no trilho do sucesso em busca incansável pelo aprendizado para desenvolvimento individual e disseminação para as equipes, existem muitos métodos que podem auxiliar neste processo de desenvolvimento como a exemplo do Coaching; pois profissionais bem preparados e satisfeitos com seu trabalho, são pessoas mais felizes e produtivas.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to investigate on the technical/behavioral impact from poorly structured feedback, and to bring a vision on which form the feedback can be of usage as a highly effective tool, as recognized so in the organizational environment to provide the positive professional human development (and possibly personal, too) amongst the co-workers and lead the team to achieve the goals of the company. The research will approach on which timing should be the most adequate to provide it, in which way to make it the most assertive and how adherent it can be offered in order to avoid some harmful consequences due to a botched process. It is imperative subsistence for the enterprise that strives for the strong presence in the market, to learn how to avoid giving inadequate feedback and unsuccessful impact, and to use effective feedback to achieve the desired result to conquer successful path in tireless search of learning process for an individual development and the positive dissemination in the team. The research will show that there are many methods that can support the learning process, for an example, coaching, that those professionals who are well-prepared and content with their jobs prove to be the happy and productive people.

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO .....	06
2. FEEDBACK.....	07
3. IMPACTOS DO FEEDBACK.....	12
4. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PARA EVITAR O FEEDBACK MAL ESTRUTURADO .....	17
5. CONCLUSÕES .....	22
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....	23
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	24

## 1. INTRODUÇÃO

O meio organizacional busca incansavelmente por mudanças para se perpetuar no mercado, e nesta busca constante vai-se implementando novas ferramentas e modelos de gestão para atingir seus objetivos.

Pretende-se abordar neste documento os resultados da aplicação de uma ferramenta, neste caso o feedback, de forma mal elaborada, mal preparada, em que trará efeitos não desejados, contrários ao que se planeja.

O Feedback tem um espaço no meio organizacional pois é uma ferramenta que objetiva o acompanhamento e desenvolvimento do profissional, porém, se abordado de forma incorreta poderá causar danos técnicos e até comportamentais.

Segundo Fiorelli (2004), os seres humanos em geral têm grande dificuldade em receber feedback chegando a criar mecanismos de defesa que serão apresentados no material presente.

Bevilacqua declara que "o brasileiro tem dificuldade tanto de dar como de receber o feedback negativo". (BEVILACQUA, 2009, Apud BOTTONI, 2009, p. 51).

Este trabalho tem por Objetivo Geral: Investigar os impactos técnico/comportamentais de um feedback mal estruturado na agência bancária Futuro.

Tem como Objetivos Específicos:

1. Especificar feedback
2. Investigar os impactos do feedback na agência bancária Futuro
3. Citar as principais características para evitar o feedback mal estruturado na agência bancária Futuro.

## 2. FEEDBACK

De origem inglesa, a palavra feedback tornou-se muito comum nos ambientes organizacionais, faz parte da vida do ser humano de forma espontânea em suas relações interpessoais e, se trabalhada corretamente trará grandes ganhos a todos os envolvidos. É importante ressaltar que o feedback é uma ferramenta da equipe, não apenas, do gestor, é um meio para ser aprimorado o autoconhecimento e autodesenvolvimento que leva a uma mudança de comportamento e que contribui para os bons resultados de um todo.

Para Araújo, “o conceito de feedback, herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade de seu funcionamento”.

Em uma descrição mais poética, Bergamini e Beraldo descrevem:

“[...] é no cotidiano de cada um, pelas múltiplas oportunidades de interação com as outras pessoas e conseqüentemente de reciprocidade de feedbacks e julgamentos, que reside talvez a possibilidade mais próxima da realização do encontro do indivíduo consigo mesmo [...]”.

Durante a história da humanidade, viveram-se vários e distintos modelos de gestão, sempre acompanhados pela cultura predominante da época.

Ao discorrer pelo tempo, pode-se vislumbrar que até o período da revolução industrial, a sociedade era praticamente agrária, a sociedade vivia do que se extraia da terra e na base da troca.

Na tabela 1, abaixo, pode-se perceber como a sociedade se comportou ao longo do tempo.

	Ponto Chave	Período	Principal Característica
Revolução Industrial		<b>1750 a 1970</b>	As organizações trabalhavam com modelos rígidos, imutáveis e sólidos
	<b>Produção em massa</b>	<b>1920</b>	O objetivo era produzir o máximo de produtos para baixar os custos de produção
	<b>Eficiência</b>	<b>1950</b>	A eficiência estaria relacionada à busca da excelência profissional e burocratização da gestão.
	<b>Qualidade</b>	<b>1970</b>	Busca da satisfação do cliente, treinando e motivando os profissionais para atendê-los da melhor forma e também aumentar os resultados da empresa.
Revolução da Informação		<b>a partir de 1970</b>	
	<b>Competitividade</b>	<b>1990</b>	Busca de parcerias com outras empresas, a valorização dos funcionários, superar as expectativas do cliente.
	<b>Conhecimento</b>	<b>2000</b>	Ícones importantes nesse período: a informação, a inovação, o empreendedorismo, a flexibilidade, a tecnologia, o relacionamento e outros fatores

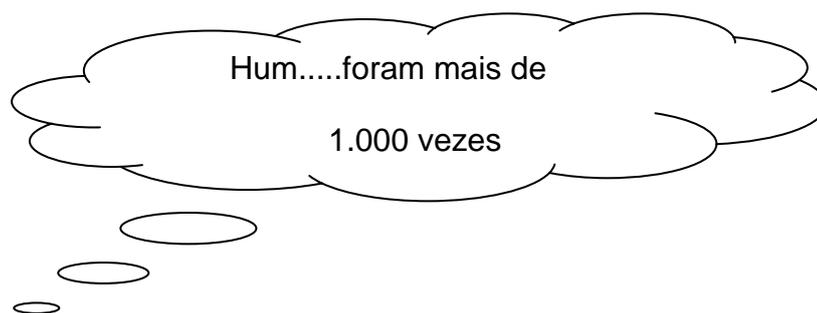
Tabela 1

Fonte: Rubens Fava 2008 / Rogerio Novaes Arantes 2014

Adaptado pela autora

Ao analisar a tabela 1, pode-se notar que muitas das características descritas ainda estão presentes no dia a dia das empresas de hoje, carrega-se o legado da história. Mesmo que a humanidade tenha saído da mentalidade onde o operário era uma extensão da máquina para onde, o conhecimento é valorizado e as empresas buscam valorizar a diversidade de seus colaboradores, ainda há muito trabalho a ser feito com os novos e antigos gestores visto a diversificação de perfis que se encontram no mercado de trabalho entre as gerações Baby Boomer, X,Y e a nova geração que está em formação; pois mesmo que as empresas tenham extremo interesse no bem estar e evolução profissional do colaborador, ainda o foco principal é a lucratividade, pois a competição (digo isto, pois ainda não se atingiu o nível literal de competitividade) esta cada vez mais acirrada.

Com toda esta bagagem histórica de uma liderança autocrática e mecanicista nas empresas por muitas décadas, quando as empresas deram o ponta pé inicial rumo as mudanças e a implantação de novos modelos de gestão, muitos destes modelos, na forma como foram implantados, tornaram-se ferramentas frustradas, não pelo fato de serem ferramentas inadequadas, mas pelo despreparo e até mesmo desconhecimento de como proceder. É interessante analisar este fato, pois quantas vezes Thomas Edison teve que errar para chegar na formula da lâmpada?



Os gestores também precisaram passar por algumas margens de erro para acertar (e isto acontece no dia a dia de um gestor).

Por muito tempo, na maioria das empresas quando os gestores avisavam a seus “funcionários” que teria feedback na empresa, o pavor tomava conta de todos, gerando ansiedade, medo e em alguns casos até mesmo desespero. Olhar para trás e ver algumas consequências de feedback mal aplicado até pode nos causar espanto, ao pesquisar com algum colaborador traumatizado pela má prática da ferramenta, é possível descobrir “apelidos pejorativos” que foram dados ao feedback (não pode ser citado aqui) de tanta resistência que se criou, até hoje as pessoas fazem brincadeiras a respeito quando vão participar de um feedback formal.

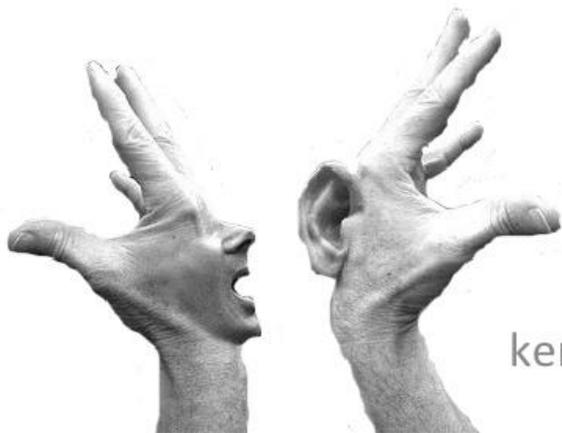
O Feedback era visto como um meio em que o gestor aproveitava para despejar no “funcionário” todos os problemas x defeitos do mesmo, fazendo críticas ao trabalho desenvolvido, apontando erros e fazendo acusações. Mas esta percepção devastadora não era só do funcionário, o gestor também não gostava da prática, via como um ritual, modismo, algo penoso, desgastante e desagradável, mais um compromisso a ser cumprindo dentro de uma vasta agenda de outras coisas que considera mais importantes do que a prática do feedback. Tanto gestor como funcionário, iam para o “momento de feedback” como ovelhas ao matadouro, quietos por fora mas se consumindo por dentro. Muitas cicatrizes deixadas por um feedback mal feito não foram causadas por incompetência mas por falta de conhecimento e preparo de ambas as partes.

É fascinante perceber que o processo de feedback nada mais é, que um ciclo de aprendizagem, onde tanto quem executa quanto quem recebe estão passando por um processo de desenvolvimento, é uma forma de forçar as partes a pensarem diferente, pensarem fora da caixa, uma grande oportunidade para se ter novas ideias, gerar uma relação de confiança, trazendo respeito, crescimento e melhoria.

O feedback esta presente em todos os momentos e relações do ser humano e é de suma importância pois, através dele pode-se verificar/ analisar os comportamentos, atitudes, desempenho e as relações interpessoais, é imprescindível para o crescimento pessoal e profissional e por isso precisa ser verdadeiro pois através de um feedback honesto, pode-se direcionar e corrigir as atitudes, comportamento e desempenho.

Conforme figura 1, o feedback para ser bem sucedido precisa que os participantes possuam ou desenvolvam as habilidades de saber ouvir e falar e quem orienta precisa ser assertivo.

# Feedback: a Habilidade de Ouvir e Falar



Kenneth Corrêa

[kenneth@gestaoativa.com.br](mailto:kenneth@gestaoativa.com.br)

Figura 1

Fonte: Kenneth Correa 2011

*“A comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de respostas para se realizar, pois a mensagem sem retorno é uma comunicação falha e incompleta. (Extraído da apostila: Prof. Amir El Kouba, MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores1/13.)”*

### 3. INVESTIGAR OS IMPACTOS DO FEEDBACK

Não é raro que nas empresas o feedback seja dado para apontar os comportamentos negativos de uma pessoa, há os que categorizam o feedback como um meio de criticar sem machucar; quando isso acontece, é bem provável que o desempenho dessa pessoa, ao invés de melhorar, piore como ocorreu na agência bancária Futuro em que vivenciou-se esta situação. Em meados do ano 2000 foi institucionalizado o processo de dar e receber feedback dentro da agência bancária futuro, junto a várias outras atividades de entrega de metas e redução de custos, os gestores da agência, tinham muitas outras prioridades, inclusive, que pesavam no seu bolso, quando receberam a instrução via “call” para iniciar a prática de feedback com algumas explicações a respeito, saíram fazendo o seu trabalho e cumprindo mais esta tarefa, porém de forma totalmente inadequada e despreparada, o que no futuro, resultou em vários prejuízos para a agência.

Segundo uma recente pesquisa encomendada pela Dale Carnegie Training, 60% dos funcionários brasileiros não estão totalmente engajados com seus trabalhos. Esse número abre um espaço para que os gestores reavaliem as maneiras de como estão lidando com seus colaboradores. Isso ocorre porque 65% dos funcionários pouco engajados estão insatisfeitos com seus chefes diretos. E qual a maneira mais rápida de desmotivar ainda mais um trabalhador? “Quando um superior dá um feedback de maneira a fazê-lo se sentir ofendido ou diminuído”, explica Sandra Oliveira, representante da Dale Carnegie no Brasil.

Outra observação feita pela representante da Dale Carnegie, o primeiro erro é pensar no feedback como “negativo”, em vez de “redirecionamento”, pois dessa forma, fica claro que o gestor não quer apenas mostrar os pontos “negativos” da pessoa e, sim, redireciona-la para que atinja uma performance superior. O segundo erro é direcionar o erro à pessoa e não à situação.

*Dizer: “Você errou nesse processo”; é diferente de dizer: “Existe um erro neste processo, e nós precisamos ajustar isso “. Quando o gestor se inclui no problema, ele despersonaliza o erro e isso torna o colaborador mais receptivo e o erro fica mais fácil de ser corrigido.*

Conforme descrito no exemplo acima, a forma como se expõe uma situação, a forma como se aborda um feedback, faz toda a diferença para obtenção do resultado desejado, porém, nos casos onde o gestor não tem esta consciência, há grande probabilidade de incorrer em erros graves que foi o que aconteceu na agência bancária Futuro, que de forma totalmente despreparada e ingênua, colocou em prática a ferramenta pelo simples fato de querer executar a tarefa.

Veremos a seguir na descrição de alguns autores que o ser humano tem dificuldades em perceber e entender quando não está andando pelo caminho certo e se essa mensagem for passada de forma inadequada, isso será bem pior.

De acordo com Fiorelli (2004), os seres humanos em geral têm grande dificuldade em receber feedback chegando a criar mecanismos de defesa, tais como:

- Isolamento – A pessoa para de ouvir e isola-se em seu mundo interior encerrando a conversa com expressões ‘pensarei a esse respeito’ ou ‘vou fazer o possível nesse caso’.
- Negação da realidade – A pessoa, em lugar de concentrar-se nas percepções apresentadas passa a procurar falhas de interpretação do interlocutor.
- Racionalização – A pessoa até ouve, mas justifica-se com argumentos do tipo ‘afinal, em outras organizações também não é assim?’.
- Deslocamento – Gera frases de defesa, do tipo: ‘concordo com suas colocações, mas a situação seria muito pior se...’.
- Distração – De repente, a pessoa surpreende-se folheando a agenda ou chamando a secretária.
- Distorção cognitiva – A pessoa acredita ser responsável por tudo que acontece na organização. (FIORELLI, 2004, p. 222, 223)

Conforme um artigo do jornal britânico The Guardian, pesquisadores já sugeriram que existe um viés neurológico dando mais importância as situações negativas que as positivas. “Nós evoluímos para responder rapidamente e intensamente aos estímulos negativos. Há milhares de anos, estímulos negativos eram sinônimos de morte, então quanto mais rápido você os absorvesse, melhores eram suas chances de sobreviver”, diz um dos pesquisadores. Por mais que hoje nossos cérebros sejam

mais sofisticados, parece que esse comportamento se manteve invicto. Respondemos mais rápido e intensamente a estímulos negativos. Este funcionamento do ser humano, contribui para que o feedback não seja potencialmente absorvido.



Figura 2

Fonte: Mauro Ribeiro 2009

A exemplo da figura 2, o gestor pede um feedback do colaborador e quando o colaborador fala com honestidade, o gestor já responde com uma negação, segundo Fiorelli, essa negação é um mecanismo de defesa que impede a continuidade do feedback pois quem ouve não avalia ponderadamente e quem o deu não se sente a vontade para continuar sendo transparente.

Outro ponto que merece atenção é de como a pessoa que esta recebendo feedback esta consigo mesma, pessoas com problemas de baixa auto estima, depressivas, com problemas de se aceitar tem a forte tendências de responder a feedbacks negativos como um reforço de sua visão negativa sobre si mesmas e perda da motivação e da confiança na sua própria capacidade, ao invés de enxergar isto como pontos a ser trabalhado/ desenvolvido.

Peterson e Eisenberg (1998, Apud Fiorelli, 2004, p. 224) chamam atenção para o fato de que:

- É muito difícil receber feedback
- A dificuldade é tanto maior quanto mais o conteúdo da mensagem não se ajusta à imagem que a pessoa tem de si mesma.
- Há considerável demora para o Feedback ser incorporado.
- É mais fácil de ser aceito se provém de fonte confiável, transmitido em linguagem direta e clara, com calma, com uma hipótese para consideração

Segundo o professor de pós e MBA da FGV, FIA e Instituto Saint Paul, Claudio Queiroz, feedback para muitos é “mexer” em uma sala onde somente reinam tristezas, sofrimentos e péssimas lembranças. Além disso, ele diz que o feedback negativo deve ser dado sempre que se perceber um gap em relação as atividades, ações contratadas ou comportamentos errados. “Como gestor de equipes, é papel da liderança dar feedback para todos os empregados, exercendo, assim, o papel de ‘líder educador’. Não podemos nos ausentar do papel que é do colaborador com o desenvolvimento de todos que estão na organização. É obvio que os empregados que estão na linha de sucessão, podem receber um quantitativo maior de feedback, pois estão sendo preparados para assumirem posições chaves. Feedback é um ‘presente’. Comenta ele que ‘não dar feedback é uma forma de tortura’.

De acordo com Bottoni (2009, p. 50), “entre os fantasmas que mais assombram esse processo está o bloqueio tupiniquim de falar com transparência sobre pontos que devem ser melhorados” O que remete a declaração de Bevilacqua onde, declara que “o brasileiro tem dificuldade tanto de dar como de receber o feedback negativo” portanto deve-se usar uma forma ou processo que não gere interpretações como sendo crítica de ordem pessoal. (BEVILACQUA, 2009, Apud BOTTONI, 2009, p. 51).

Ficou perceptível na agencia bancária Futuro, as questões levantadas pelos autores Bottoni e Bevilacqua onde tudo que foi citado como formas de atenção para não incorrer em consequências desastrosas, ocorreram. Os gestores mal preparados da agencia bancaria Futuro, cumpriram sua agenda de realizar o

feedback, lembrando que sem nenhum preparo e conhecimento de causa, e no que resultou? Desconforto e desmotivação.

É importante estar atento aos detalhes no momento de realizar o feedback, de acordo com Fiorelli (2004, p. 226, 227,228) :

- Não realizar atividades paralelas enquanto escuta.
- Não permitir interrupções de terceiros.
- Escolher local adequado ao tipo de relacionamento existente.
- Não interromper em momentos inadequados.
- Não preocupar-se mais em julgar que em escutar.

Montana e Charnov (1998, p. 248) afirmam que “o uso eficiente do Feedback é uma ferramenta poderosa para o controle do desempenho no trabalho”.

Se a instituição responsável pela agencia bancária Futuro tivesse preparado um treinamento para passar os fundamentos e organizado a preparação das pessoas envolvidas no processo de feedback, muitos problemas poderiam ter sido evitados pois depois do desconforto e desmotivação começam a vir os atestados e afastamentos por doença psicológica, é o que apresenta o capítulo seguinte.

{ *“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.” Cora Coralina.* }

#### **4. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PARA EVITAR O FEEDBACK MAL ESTRUTURADO**

Mesmo que o feedback seja dado de forma assertiva e seguindo todos os passos para evitar qualquer forma de falta de entendimento ao receptor do feedback, isso por si não é garantia de que o feedback será um sucesso pois mesmo o feedback sendo aplicado da melhor forma possível e da maneira mais adequada com transparência e respeito, tudo vai depender da interpretação do ouvinte que pode não ter a maturidade para entender o ponto de desenvolvimento e ainda assim ficar insatisfeito, é por isso que pretende-se trazer a seguir algumas das principais características para evitar o feedback mal estruturado.

A exemplo do que aconteceu na agencia bancaria Futuro, muitas empresas tiveram que aprender com seus próprios erros.

Para Fiorelli, os principais pontos a serem observados para quem dá o *feedback*, seja individual ou em grupo, são: O que? Como? Quando? Porque? Local?

- Identificar o que deve ser comunicado, prevendo suas reações e interpretações.
- Utilizar uma forma adequada ao promover a comunicação.
- Comunicar no momento adequado.
- Diagnosticar o motivo para que a orientação seja feita.
- Escolher o local apropriado para fazê-la. (FIORELLI, 2004, p. 225, 226)

Conforme descrito acima é imprescindível avaliar vários pontos antes de fazer um feedback para poder evitar um feedback mal estruturado com resultados não desejados.

Vários e diferentes autores apresentam dicas, ferramentas, “toques” e é importante para um líder com visão de amadurecimento da equipe se inteirar destas

literaturas que irão auxiliar nesta nobre e difícil tarefa e este cuidado deve partir dos líderes das empresas pois foi o que faltou na agência bancária Futuro, “ O preparo”.

Segundo o professor Queiróz os maiores erros durante um processo de feedback são:

1. Fazer comparações entre as pessoas
2. Não vender a ideia de que o feedback é um presente
3. Fazer “julgamentos”
4. Não contratar com o empregado os indicadores que deseja
5. Dar feedback publicamente
6. Perder o equilíbrio emocional na condução do feedback
7. Não levantar pontos positivos
8. Não ser específico em relação aos erros
9. Não fazer um “quebra gelo” no início da conversa
10. Não se preparar com fatos e argumentos
11. Guardar um feedback negativo por muito tempo
12. Dar o feedback com a intenção de prejudicar o colaborador
13. Usar expressões que não auxiliam o colaborador a ver onde está errando ou acertando
14. Não lembrar que o foco do feedback negativo é apontar gaps com objetivo de desenvolvimento
15. Pedir para outra pessoa dar o feedback
16. Dar somente feedback formal
17. Não atentar para o perfil psicológico e histórico de cada colaborador.

É imperativo ao gestor estar cada vez mais familiarizado com “o que pode” e “o que não pode” fazer em sua gestão, conhecer cada vez mais as pessoas de sua equipe, e as ferramentas que poderão auxiliá-lo no processo de gestão, o gestor tem a missão de estar sempre procurando o autodesenvolvimento para poder auxiliar em um ciclo que não termina, trata-se de uma busca incessante de aperfeiçoamento para sempre ser o mais assertivo possível.

Vive-se atualmente uma sociedade que exige um alto poder de adaptação e o profissional que souber aproveitar as oportunidades de desenvolvimento com o auxílio do feedback estará cada vez mais preparado para se perpetuar e escalar os degraus que almeja.

É importante sempre lembrar que feedback não é apenas, uma ferramenta para o gestor, é também da equipe. Uma oportunidade única que deve ser bem

aproveitada. Ela é fundamental para o autoconhecimento e para a percepção dos aspectos a serem desenvolvidos. O feedback positivo, em relação a conhecimento, também é um agente motivador, a ferramenta serve como base para a avaliação de desempenho e para a solução de conflitos com o intuito de gerar aperfeiçoamento e fortalecimento das relações interpessoais; é por meio desta ferramenta que se constrói maturidade comportamental, interpessoal, grupal; que são fundamentais para se alcançar um desempenho de alta performance é neste ponto que reside um dos principais papéis da liderança, em desenvolver equipes autônomas e maduras

A exemplo do que ocorreu na agencia bancaria Futuro, onde a aplicação de forma inadequada do feedback resultou em desmotivação, desanimo e até afastamento para acompanhamento psicológico/ psiquiátrico. Em cada processo de feedback tem que preparar as pessoas envolvidas para que a experiência tenha frutos de motivação, desenvolvimento e aprendizado; podendo até resultar em uma troca de experiências.

Depois de muito estresse vivido na agencia bancária Futuro com perda de resultados, reputação, colaboradores, entre outros; o gestor buscou conhecimento, foi atrás de treinamento e auxilio para melhorar a situação. A instituição se mobilizou para preparar seus gestores e capacita-los para aplicação do feedback de forma assertiva buscando um bom clima da agencia e a retomada do caminho do crescimento.

Após este preparo o gestor da agencia bancaria Futuro trouxe alguns aprendizados que contribuíram para a virada do jogo.

Segue abaixo algumas regras de ouro que fizeram a diferença no processo e podem fazer a diferença para qualquer gestor que esta iniciando no processo de feedback:

- Criar um ambiente propicio
- Ser receptivo
- Construir uma relação de confiança
- Descrever fatos, dar exemplos
- Ser específico aos fatos e os impactos gerados
- Praticar a escuta ativa desprovido de julgamentos
- Chegar a compreensão do ouvinte

- Ter uma postura positiva
- Separar comportamento de personalidade e pessoas de ações
- Procurar soluções conjuntas
- Chegar a um acordo
- Estar disponível para auxiliar no futuro

De forma bastante resumida e pratica, a figura 3 apresenta o que foi usado como “regra de bolso” na agencia bancária Futuro.

## **O que funciona no Feedback?**

---

- *Encorajar ( confiança, cooperação);*
- *Aprimorar habilidades;*
- *Aumenta a confiança do receptor;*
- *Apresentar fatos reais;*
- *Deixar a pessoa inspirada a agir;*



Friday, November 9, 12

Figura 3

Fonte: Annelise Gripp 2013

*Fica a dica: A crítica não é para a pessoa como um todo, mas em relação ao seu comportamento em uma situação específica.*

#### 4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi de apresentar o Feedback, alguns conceitos e percepções de vários autores e percorrer um pouco sobre a linha do tempo dos modelos de gestão que levam ao modelo atual onde o feedback é ferramenta indispensável para o processo de gestão e desenvolvimento de pessoas, equipes.

Investigar os impactos do feedback negativo traz a conclusão de que a comunicação entre duas pessoas ou mais, geralmente tem ruídos e estes ruídos podem ter consequências indesejadas, ai a relevância em colocar em pratica métodos que possam facilitar esta comunicação de forma a obter os resultados desejados de aprendizado, desenvolvimento profissional e até pessoal.

A Visão das principais características para evitar o feedback mal estruturado remete ao tema de amadurecimento e autodesenvolvimento profissional e pessoal, onde, principalmente os gestores e lideres precisam buscar conhecimento constante, não dá para parar e achar que já sabe tudo.

Pode-se verificar que profissionais bem preparados e satisfeitos com seu trabalho, são pessoas mais felizes e produtivas, o feedback bem feito que quebra as barreiras dos preconceitos do passado, do assombro que pairava , vai resultar em um excelente desempenho e junto disto pode-se introduzir o processo de Coaching que tem sido uma excelente ferramenta para auxiliar os profissionais a se encontrarem dentro do meio em que estão inseridos.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Este trabalho poderia ter seguido outra direção, a direção que leva a estruturação de um feedback no dia a dia de um gestor ou as diversas modalidades para aplicação do mesmo. Porém, este é um assunto bastante dissecado, com várias literaturas e até treinamento a respeito, conclui-se que percorrer este caminho seria “o mais do mesmo”.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bee, Roland e Frances. **Feedback**. Tradução de Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000

Fonte: Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 9, n.2, - p. 29-38, jul./dez. 2012. 33 / MARINGA MANAGEMENT ISSN 1807-6467

Fiorelli, Jose Osmir. **Psicologia para administradores**: Integrando teoria e pratica. São Paulo, Atlas, 2004.

Bottoni, Fernanda. **Vamos discutir a relação?** , Revista periódica Você RH, São Paulo, Editora Abril, Edição 06, março, abril, maio 2009.

Montana, Patrick J., Cahrnov, Bruce A., **Administração**, São Paulo, Saraiva, 1998.

Rocha, Eduardo Peixoto, **Feedback 360 graus**, Campinas, SP, Editora Alínea, 2001.

RH Hoje, matéria, **Feedback negativo: como fazer?** Disponível em:

[http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod\\_materia=447](http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod_materia=447) .

Acesso em 10/04/2015.

Di Stéfano, Rhandy. **O Líder-Coach**. Rio de Janeiro : Qualitymark editora, 2011.