



Material de apoio **foca nos estudos**

Como dar feedback construtivo e eficiente

1ª edição



O que você encontra aqui

Este e-book é um resumo do curso que você acabou de fazer, contendo os conceitos que foram o **foco** do conteúdo.

Esperamos que te ajude a manter viva a consciência sobre o tema!

Portanto use-o não apenas para **revisar** agora, mas também para consultar no futuro e **reforçar** ideias que você deveria estar aplicando na sua rotina de trabalho.

Que seu desenvolvimento nesse assunto seja contínuo!

Sumário

Empresas e culturas

Obstáculos

Direcionadores

Dê Bons feedbacks

Se desenvolva

Marcas deixadas

Qual foi o **pior** e o **melhor** feedback que você já recebeu?



O que marcou foi:

- A forma?
- O local?
- O conteúdo?
- A pessoa?
- O momento?

Para impulsionar



Todo feedback é proveitoso, seja positivo ou negativo.

Precisamos dos dois lados para evoluir. A palavra "negativo" não é ruim, e chamar de "construtivo" não tira o ponto negativo.

Para que serve o feedback positivo

Iluminar o que está funcionando, valorizar comportamentos, especificar a performance que está trazendo resultados.

Exemplos: impactos positivos nos resultados, apoios para a equipe, novas habilidades demonstradas, domínio de alguma atividade.

Para que serve o feedback negativo

Apontar falhas, fraquezas e pontos de melhoria para construir pontes entre o hoje e o sucesso da pessoa.

Exemplos: julgamentos, impactos negativos nos resultados, comportamentos a serem interrompidos, linguagem discriminatória, impactos negativos no ambiente.

Não é feedback

Se seu discurso inclui posturas como:

- “Se eu fosse você...”
- “Seu é ruim.”
- “Concorda que você poderia...?”
- “Você tem que...”
- “Se você me ouvisse, não tinha acontecido.”
- “Se você fizesse como eu...”
- “Eu acho que você não se esforçou o suficiente.”
- “Eu acho que você não fez direito.”

Reavalie! Nada disso é feedback.

**Cuidado com:
conselhos, críticas,
validações, monólogos,
brincas e julgamentos.**



Empresas e culturas

Por onde começar

Empresas diferentes têm culturas de feedback diferentes.

Comece identificando o cenário específico em que você está e como seu estilo de feedback deve ser adaptado. Evite pensar que "esse é meu estilo e sempre dei feedback desse jeito".

Para adaptar:

- Tenha abertura para diferentes perspectivas e considere os contextos anteriores.
- Se comunique de forma clara e respeitosa.
- Dê foco ao desenvolvimento para melhores resultados.
- Escute ativamente, usando o feedback como via de mão dupla.
- Seja flexível para entender e dialogar.

Em empresas menores

Empresas menores têm tendência a terem rotina mais flexível, mudanças constantes, hierarquias mais horizontalizadas e oportunidades de criação de plano de carreira. Os trabalhos são menos especializados, com todo mundo assumindo responsabilidades além da sua descrição de cargo.

Portanto o feedback, em tom geralmente mais amistoso, fica facilitado. Deve ser constante para acompanhar as mudanças, porém com cuidado aos parâmetros de desempenho, já que as funções são mais amplas.

Em empresas maiores

Empresas maiores têm tendência a uma rotina mais estruturada e burocrática, um ritmo menos ágil, hierarquias mais verticalizadas e oportunidades de carreira mais detalhadas, com cargos e funções bem especializados.

Portanto o feedback demanda mais rigor e estrutura, mas é facilitado pelas funções bem claras e determinadas.

Cultura

A cultura da empresa interfere no feedback.
Alguns modelos de cultura organizacional:

Hierárquica

Com estrutura rígida e comunicação verticalizada, o feedback é mais formal e focado em resultados.

- Desafio: Visão punitiva do feedback.

Colaborativa

Com trabalho em equipe e comunicação horizontal, o feedback é mais informal, e focado no desenvolvimento individual e coletivo.

- Desafio: Comparações entre colaboradores.

Orientada a resultados

Com foco em metas, prazos e alta performance, o feedback é mais direcionado e focado em resultados e produtividade.

- Desafio: Excessivamente crítico e gerador de pressão.

Cultura

Inovadora

Com alta experimentação e tolerância ao erro, o feedback é mais positivo e encorajador, focado no aprendizado.

- Desafio: Ambiente que valoriza risco e experimentação.

Global

Com mais diversidade, comunicação intercultural e adaptabilidade, o feedback é mais sensível às diferenças culturais, com linguagem clara e respeitosa.

- Desafio: Diferentes visões de mundo e estereótipos.

Atenção: ainda há variações de cultura em diferentes times, tipos de empresa e segmentos de negócio. Observe!

Cultura

Estratégias para identificar mais rapidamente a cultura:

- Observe os comportamentos, a linguagem, a vestimenta, o processo de tomada de decisão, as celebrações.
- Converse individualmente e em grupo, e também faça pesquisas.
- Compare a cultura do time com a de outros times e com a da empresa, os impactos individuais e coletivos nos resultados da empresa, a prática com erros e acertos. **Só não compare pessoas!**

Cultura de feedback

Se o feedback não é trivial na empresa onde você trabalha, ajude nessa construção. A criação de uma verdadeira cultura de feedback pede:

- Alinhamento de missão, visão e valores.
- Promoção do desenvolvimento de habilidades e competências, para além de treinamentos.
- Impulsão da produtividade.
- Fomento da inovação, até em pequenas coisas (fazendo atividades de modo mais eficaz, por exemplo).



Obstáculos

Obstáculos

Somos pessoas e é natural que nossos feedbacks passem por interpretações - muitas vezes perigosas.

Há vieses, barreiras e ainda a projeção de expectativas sobre a outra pessoa.

É preciso separar seus desejos e suposições do que realmente importa para os resultados de performance.

Veja o resumo!

Vieses

Viés cognitivo é uma associação automática que fazemos, com suposições, julgamentos e atitudes.

Há mais de 180 tipos mapeados, e os mais comuns são:

Afinidade

Avaliar melhor e se relacionar com pessoas que tenham gostos, histórias e traços físicos parecidos.

Percepção

Reforçar estereótipos sem base concreta em fatos.

Vieses

Confirmação

Procurar informações que confirmam nossas hipóteses e ignorar estrategicamente outras.

Efeito halo

Avaliar algo de forma positiva/negativa quando recebe informação prévia sobre algo ou alguém.

Efeito de grupo

Seguir o comportamento do grupo em que se está inserido para não desviar do padrão vigente.

Barreiras

Receber feedbacks pode ser complexo se:

- Associamos com aprovação ou reprovação.
- Não temos protagonismo e colocamos a responsabilidade nas outras pessoas.
- Não nos autoconhecemos, e as informações não são filtradas, tendo potencial de ferir o que achamos que sabemos sobre nós.
- Nos falta clareza de que ponto está sendo tratado no feedback.
- Temos medo de não saber como reagir (responder, justificar, agradecer, aceitar...?).
- Temos expectativa de confirmação do que já pensamos.

Barreiras

Dar feedbacks pode ser complexo se:

- Temos medo de ofender e esquecemos que críticas não são feedbacks.
- Temos receio do que a outra pessoa vai pensar.
- Não sabemos usar os canais adequados.
- Não temos preparo para tratar a reação da outra pessoa.
- Não definimos bem o objetivo do feedback.
- Temos algum distanciamento da missão, propósito e valores da empresa, perdendo clareza e foco.

Expectativas



Criamos expectativas naturalmente, sobre nós e sobre as outras pessoas. Para melhor gerenciá-las, aplique intencionalmente um mapa mental:

1. Colete pistas

- Resultados positivos que a pessoa já obteve.
- O que você sabe sobre o desempenho atual.
- O que os stakeholders falam sobre ela.

2. Teça a teia

- O que você espera que aconteça, do mais ao menos provável.
- O que você espera sentir quando a pessoa chegar ao futuro que você imaginou.
- O que você se dispõe a fazer para que ela chegue nesse sucesso.

Expectativas

3. Analise

- O quanto de verdade e o quanto de desejo ("eu gostaria que a pessoa fosse") têm em suas respostas?

4. Questione

- A pessoa tem a mesma meta de sucesso que você tem para ela?

5. Confronte as expectativas

- Pessoais: que a pessoa esteja presente em todos os momentos e projetos, que vista a camisa e abrace tudo o que precisa na empresa, que saiba lidar com as pessoas...
- Funcionais: que a pessoa saiba gerir seu tempo, que atenda suas metas e prazos, que se desenvolva tecnicamente...

Ferramentas para mapa mental:


- [MindMeister.com](https://www.mindmeister.com)
- [Cooogle.it](https://www.cooogle.it)
- [Miro.com](https://miro.com)
- [Xmind.app](https://xmind.app)

Interprete menos
(preconceitos de certo e
errado, adequado ou não)

Observe mais
(sem julgamentos e rótulos,
com dados e intenção)

**Dar ou receber feedback
é mais complexo quando
nos falta o PPT:**

Protagonismo
Preparação
Técnica



Pergunte-se que **régua você
tem usado e que régua você
quer usar.**

**Faça benchmarking para
expandir sua régua.**



Dirccionadores

Direcionadores

Ao longo do curso, vimos três pontos importantes para auxiliar seu processo de dar e receber feedbacks:

- Os momentos críticos de carreira
- O método Keep-Stop-Start
- O uso de dados

Vamos recapitular!

Inícios

O início de novas jornadas requer ainda mais feedbacks. Dê, receba, peça. E lembre: o óbvio nem sempre é óbvio e precisa ser dito.

Início de carreira

Geralmente é pautado por insegurança sobre suas habilidades e capacidades, dificuldade em se comunicar de forma eficaz com colegas e clientes, e dificuldade em se adaptar à cultura da empresa.

Primeira liderança

Geralmente é pautada pela insegurança sobre suas habilidades de liderança, dificuldade em delegar tarefas e responsabilidades, e dificuldade em lidar com conflitos na equipe.

Início em novo time

Geralmente é pautado por ansiedade sobre o novo desafio, adaptação à cultura da empresa e da equipe, e insegurança sobre suas habilidades e capacidades.

Inícios

Forneça feedbacks para apoiar a nova pessoa, e fale:

- quais expectativas da empresa, da equipe e da função.
- como lidam com erros e acertos.
- quais são os principais desafios da equipe.
- qual o desempenho esperado no período de experiência.

Dando ou recebendo, sempre quebre expectativas pessoais e elimine opiniões individuais, gostos e preferências. Trabalhe um ambiente de confiança, sem retaliações e com um bom método.

Keep-Stop-Start

O primeiro passo para seu desenvolvimento é o desejo de vencer. Saiba receber feedback, e saiba também pedir feedback.

Ouse, saia do comum e busque pessoas diferentes para contribuir com sua carreira.

Para dar ou pedir feedback, use este método:

- **Keep:** O que preciso manter para continuar trazendo bons resultados?
- **Stop:** O que preciso parar de fazer para melhorar nosso desempenho?
- **Start:** O que ainda não faço, que se começar a fazer trará melhorias para nosso time?

Data driven



Sem dados

Feedbacks que interpretam, rotulam, determinam, apequenam.

Com dados

Feedbacks que revelam áreas de foco, medem efetividade de ações, e promovem mudanças em pessoas e negócios.

Feedbacks eficazes são
específicos (com dados, demonstrando respeito pela pessoa), identificam **oportunidades** (provocando uma troca construtiva), e são **claros** quanto ao futuro da performance (buscando uma continuidade).

Data driven

Pesquisa de feedback

Promova autofeedbacks, feedbacks anônimos, feedbacks 90° (só da liderança), feedbacks 180° (de liderança e de pares), feedbacks 360° (de todas as pessoas com quem interage).

Avaliação quantitativa de desempenho

Estabeleça faixas (não necessariamente quantitativas) e parâmetros mensuráveis. Marque a avaliação no tempo e com recorrência.

Análise de KPIs

Monitore periodicamente o desempenho da equipe em relação a metas específicas.

Ferramentas de rastreamento

Entenda como pessoas gastam seu tempo e como a produtividade pode melhorar.

Observação direta

Olhe para a equipe com parâmetros e acompanhe em tempo real.



Data driven

1. Escolha os métodos olhando para a riqueza de dados, mas não deixe de considerar as facilidades e dificuldades de aplicação e manutenção.
2. Aplique os métodos e registre os resultados separadamente para cada pessoa.
3. Analise os dados coletados esvaziando a mente dos vieses.
4. Reaplique os métodos regularmente e compare.



**Dê bons
feedbacks**

Para dar

Agora você encontra um compilado de dicas valiosas que viu ao longo do curso, relacionadas a dar bons feedbacks.

Refleta sobre cada uma, relembre os conceitos, faça as conexões com seu contexto.

Bora lá?



Dicas

Valide o que você falou e ouviu, mesmo que não concorde.

Demonstre confiança na capacidade da pessoa, incentivando o protagonismo.

Estimule e incentive o autoconhecimento.

Explique o processo com clareza, e se necessário dê exemplos seus com vulnerabilidade.

Incentive a visualização do resultado pós-feedback para apoiar o planejamento de melhoria.

Escute para entender e não para responder.

Não acione o mecanismo de defesa da outra pessoa: escolha momento e lugar certos, construa ambientes seguros, dê exemplos concretos, concentre-se no comportamento e não na pessoa, não julgue, foque no futuro e não no ocorrido.

Dicas

Não espere o RH definir o momento correto do feedback. Não espere algo grave acontecer. Não espere alguém pedir. Defina a dinâmica, entenda seus objetivos específicos e se prepare - mas não procrastine.

Dê feedbacks positivos imediatamente ou logo depois.

Dê feedbacks negativos o quanto antes (de preferência na hora da ocorrência). No caso de impactos negativos no ambiente, planeje com calma, mas aplique assim que possível.

Evite o feedback sanduíche. Há um desvio pragmático que nos impede de entender a mensagem completa quando usamos uma expressão adversativa (mas, porém...): o que vem antes se apaga, o que vem depois se ilumina.

Crie ambientes onde as pessoas se sentem confortáveis para correr riscos, aptas a dizer o que pensam, e livres para trazer novas ideias.

**Autoconhecimento é o
início da segurança
psicológica. Segurança
psicológica é o início do
feedback que impacta
carreiras.**

Dicas

Comunique-se clara e abertamente, expressando suas preocupações e expectativas e incentivando as demais pessoas a fazerem o mesmo.

Celebre os erros como oportunidades de aprendizado, e não caça às bruxas.

Use palavras que encorajam, motivam, constroem confiança, promovem o otimismo. Mas nunca confunda otimismo genuíno com positividade tóxica!

Analise seu perfil de comunicação com frequência.

Dê feedbacks também para se desenvolver: habilidades de comunicação, objetividade, reflexões profundas, perspectivas diferentes. Se aprimore como profissional apoiando as pessoas em seus objetivos.

Dicas

Troque

"Você não pode ficar nervoso! Isso vai arruinar tudo!"

"Outras pessoas já passaram por coisas piores e não ficaram assim."

"Tem certeza que consegue fazer?"

por

"Estou confiante de que fará um ótimo trabalho."

"Eu apoio no que você precisar."

"Você se preparou muito bem."



**Se
desenvolva**

Peça

Vieses, expectativas e barreiras também fazem parte da arte de receber feedbacks.

Por isso use os conceitos de bons feedbacks também ao receber. E prepare intencionalmente o seu desenvolvimento.

Para esse plano, que tal ser protagonista e pedir mais feedbacks?

Modelo mental



O que você sabe sobre você hoje não é o que você será amanhã. Enxergue oportunidades de aprender e crescer:

- Adote a crença de que você pode
- Abrace desafios
- Aprenda com os erros
- Celebre as conquistas

Mentalidade fixa

Sucesso é resultado de talento natural e não de esforço.

Erros são sinais de fraqueza e devem ser evitados a todo custo.

Evitar desafios é melhor que falhar.

Mentalidade de crescimento

Inteligência e habilidades podem ser desenvolvidas com esforço e aprendizado.

Sucesso é resultado de trabalho duro e dedicação.

Erros são oportunidades de aprendizado e crescimento.



Aceleração

Saiba pedir feedbacks para aumentar sua velocidade:

- Escolha ao menos uma pessoa que pense como você e uma que pense diferente.
- Seja específico. Diga exatamente sobre qual projeto, comportamento ou resultado você quer feedback.
- Mantenha a mente aberta. Todo ponto de vista é a vista de um ponto.
- Não pergunte sobre preferências ou gostos. Aproveite para saber sobre o que está funcionando ou não no seu desempenho e não se está agradando alguém.
- Faça perguntas para entender como a pessoa chegou àquele ponto.

Aceleração

- Agradeça a pessoa por ter dado feedback, mesmo que você não concorde.
- Não justifique ou se defenda. Esse é o momento de você registrar tudo para analisar com calma
- Reflita sobre o feedback que recebeu com o filtro do autoconhecimento. Identifique áreas em que pode melhorar.

Quando você pede feedback, está querendo validar o que já pensa ou ter acesso a informações diferentes das suas?

Planejamento

Recebeu um feedback? É hora de planejar o que fazer com ele.

Entenda seus objetivos de carreira e as forças que te movem para o sucesso. Seja vulnerável no seu desenvolvimento. Trabalhe em seu plano sem vieses e com protagonismo.

1. Defina seus objetivos: o que você quer alcançar na sua carreira e onde o feedback recebido se encaixa?
2. Identifique áreas de desenvolvimento: em que pontos você precisa melhorar para alcançar seus objetivos?
3. Crie ações específicas: transforme os feedbacks recebidos em ações concretas de melhoria!
4. Defina prazos: quando você vai realizar cada ação?
5. Monitore seu progresso: como você vai acompanhar seu plano?

**“A carreira é um mosaico,
cada peça uma escolha, um
desejo, uma expectativa.
Combine-as com
sabedoria!”**

Bard (AKA Gemini)

Links de apoio

Livros

[A arte de dar feedback](#)

[Crucial conversations](#)

[Expectation hangover](#)

[Encontre seu porquê](#)

[Você é o que você faz](#)

[Enviesados](#)

[Líderes que curam](#)

[Luz! Plano! Ação!](#)

[Mindset](#)

[Menos achismo mais dados](#)

[O poder do quando](#)

[Obrigado pelo feedback](#)

[Positividade tóxica](#)

[Toxic positivity](#)

Outros

[Como dar feedback da maneira correta](#)

[Como pedir feedback da maneira correta](#)

[Cultura organizacional alavancando negócios](#)

[Como dar feedback](#)

[Desmistificando o feedback](#)

[Estoicismo e autoaperfeiçoamento](#)

[Melhor não alimentar expectativas](#)

[O poder do feedback](#)

[O viés inconsciente e seu impacto no ambiente de trabalho](#)

[Por que as pessoas têm tanta resistência a mudanças](#)

[Quando a positividade é tóxica](#)

[Sucesso e esforço](#)

Que **legado** você quer
deixar usando o feedback?

Use-o como estratégia
consciente para se tornar
uma versão melhor de si
mesmo e para elevar a
performance do seu time.



Como dar feedback construtivo e eficiente

1ª edição

Instrutora: Lylian Toledo

Copyright © PM3
Proibida a reprodução e a
distribuição sem autorização
prévia.

