



*Comunicação Interpessoal e Feedback*



## **Módulo 3**

### **Feedback**

- ❑ *Lição 1 O feedback e sua importância*
- ❑ *Lição 2 Tipos de feedback*
- ❑ *Lição 3 Oferecimento de feedback*
- ❑ *Lição 4 Recebimento de feedback*





## **Módulo 3**

### **Feedback**

- ❑ ***Lição 1 O feedback e sua importância***
- ❑ *Lição 2 Tipos de feedback*
- ❑ *Lição 3 Oferecimento de feedback*
- ❑ *Lição 4 Recebimento de feedback*

## ▣ **Conceito**

Feedback ou retroalimentação é o processo de comunicação que se estabelece com o objetivo de oferecer a uma pessoa ou grupo informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno.



## ⚡ ***A importância do Feedback***

- ❑ Forma direta de comunicar as expectativas de desempenho;
- ❑ Define o que as pessoas devem fazer para atingir os objetivos da empresa;
- ❑ Pequeno investimento e resultado direto;
- ❑ Demonstra que a empresa trata as pessoas de forma justa, onde todas sabem como estão se saindo.

As coisas que não são ditas claramente no dia a dia acabam aparecendo de outras maneiras que só corroem o relacionamento.

(Joacir Martinelli)

## ⌘ ***Ausência de Feedback***



Impacta na produtividade, autoestima e motivação;



Compromete a lealdade do funcionário em relação ao líder e à organização;



Aumenta o risco de perda de funcionários;



Pode gerar comportamentos inadequados.

## ⚡ ***Natureza do feedback***

O feedback deve ser um “presente” que você deverá oferecer para o crescimento do outro.

(Joacir Martinelli)

### **Cuidado!**

Procure utilizar esta ferramenta quando realmente tiver algo a dizer, corrigir ou elogiar. O excesso faz com que as pessoas criem mecanismos de defesa e passem a não dar valor.

(Rogério Martins)



## **Módulo 3**

### **Feedback**

- ❑ *Lição 1 O feedback e sua importância*
- ❑ ***Lição 2 Tipos de feedback***
- ❑ *Lição 3 Oferecimento de feedback*
- ❑ *Lição 4 Recebimento de feedback*



## ⌘ *Feedback Formal x Feedback Informal*

Formal

Processo pontual e agendado



Informal

Processo contínuo e do dia-a-dia



## ❖ ***Feedback Positivo***

Reforça comportamentos que desejamos que sejam repetidos. Caso contrário, é possível que o comportamento não venha a se repetir.



## ❖ ***Feedback Corretivo***

Modifica um comportamento de uma pessoa. Tome cuidado para não emitir um feedback ofensivo.



## ⚡ ***Feedback Insignificante***

É vago e genérico ou aborda pontos de menor importância.

Também é aquele que é dado a todos indistintamente ou que é muito repetido para a mesma pessoa.



## ❖ **Feedback Ofensivo**

É capaz de comprometer severamente as relações, por desqualificar ou desvalorizar a pessoa. Provoca sentimentos não recomendados à saúde das relações e das pessoas (raiva, medo).





## ⚡ ***Feedback “carbono”***

É aquele em que o emissor deseja que o receptor assuma uma identidade similar à sua própria.



## ⌘ ***Feedback “espelho”***

É aquele em que o emissor critica no receptor pontos que refletem, na verdade, suas próprias fraquezas.





## **Módulo 3**

### **Feedback**

- ❑ *Lição 1 O feedback e sua importância*
- ❑ *Lição 2 Tipos de feedback*
- ❑ ***Lição 3 Oferecimento de feedback***
- ❑ *Lição 4 Recebimento de feedback*

## ❖ ***Preparação***

Escreva as principais mensagens que deseja expor à outra pessoa. Isso ajuda a refletir sobre o que será dito.

Reflita cuidadosamente sobre o que pretende falar. Faça um balanço de aspectos positivos e negativos.



## ⌘ ***Saiba o que você vai falar***

É preciso **ter conhecimento** sobre o que você vai abordar antes de sair dizendo qualquer coisa. Os que falam muito “eu acho” acabam fragilizando seu discurso e fazem com que os outros não acreditem nele. Tente mostrar o que você sabe **usando suas experiências** como exemplo. Isso dá **credibilidade à sua fala**.





## ⚡ ***Não deixe cair no esquecimento***

Ao mesmo tempo em que dar um feedback no calor da emoção pode tornar as coisas mais difíceis, demorar muito para tratar do tema pode fazê-lo perder o sentido. O *timing* é fundamental!



## ❖ ***Escolha do ambiente***

A conversa deve ser em um ambiente neutro, de preferência na sala de quem vai receber o feedback, sem interrupções.

O local adequado ajuda a reduzir a tensão. É fundamental que telefonemas ou secretárias não interrompam a reunião.



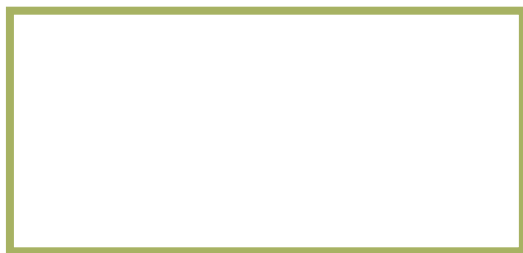
## ❖ ***Não se esqueça de quebrar o gelo***

Quebrar o gelo logo no início é fundamental para que ambas as partes se sintam mais confortáveis ao iniciar uma conversa séria.



## ⌘ ***Lembre-se de elogiar***

Destaque os aspectos positivos da pessoa.



## ❖ ***Olho nos olhos***

Concentre toda sua atenção no interlocutor e mantenha contato visual constante.





## ⌘ ***Clareza e precisão***

Seja claro e preciso, especificando o que precisa ser melhorado, apresentando indicadores e padrões, quando possível, e dando exemplos



## ❖ ***Foco no comportamento***

Deixe claro que o que está sendo criticado é o comportamento e não a pessoa.



## ⌘ ***Acolhimento***

Mostre-se acolhedor e solícito, o que diminuirá a ansiedade e a resistência do interlocutor



## ❖ ***Seja assertivo***

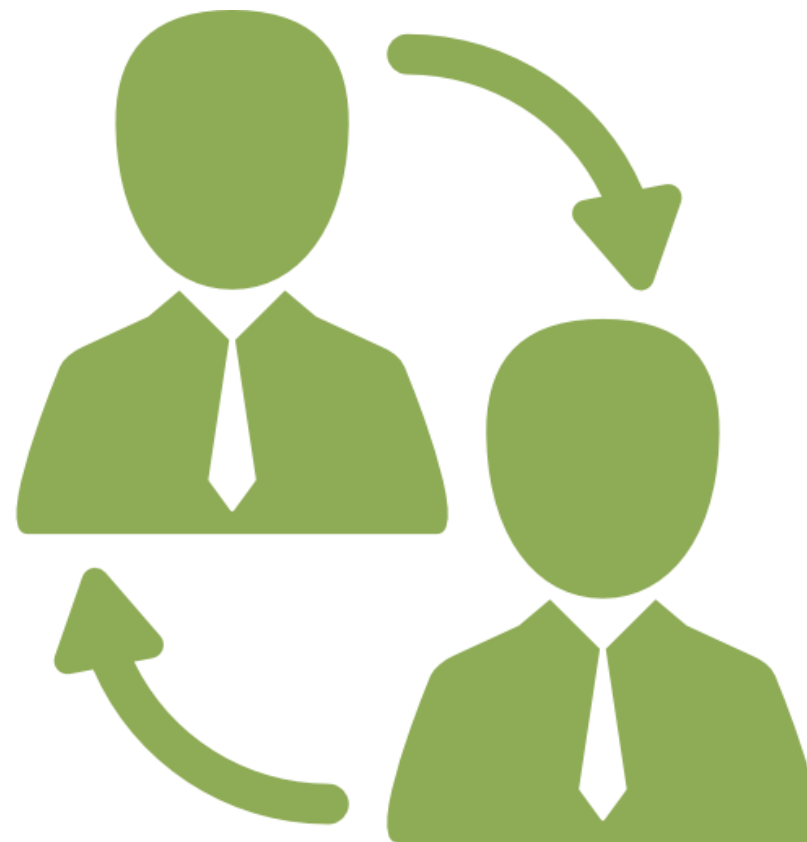
Para ser construtivo, o feedback não pode ser “puxão de orelha” nem tampouco “jogar confete”. Equilibre sua análise ressaltando os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos.

Para ser assertivo, você deve ser **direto, evitando rodeios desnecessários**. Mas cuidado para não se tornar agressivo, impondo sua opinião e fazendo julgamento de valores.



## ⌘ ***Coloque-se no lugar do outro***

Como você gostaria que lhe falassem  
o que você tem a falar para o  
interlocutor?





## ❖ ***Ouçá com atenção***

Evite interromper respostas, o direito de manifestar-se dá ao interlocutor mais segurança e você aprende mais sobre ele.



## ⌘ ***Faça perguntas***

Quando o interlocutor é indagado, reflete melhor sobre seu comportamento e tende a comprometer-se melhor com seu aprimoramento.



## ⚡ **Perguntas “Erradas”**

**Tome cuidado** com as perguntas originadas pelo medo. Geralmente elas são recebidas como **punição ou castigo**.

Por exemplo:

- ❑ Por que você decidiu isto sozinho, sem falar comigo antes?



## ⚡ **Perguntas “Certas”**

**Foque** em perguntas que inspiram e provocam em você e nos outros novas ideias, aprendizagens ou a **solução do problema**, como por exemplo:

- ❑ O que você acha que pode fazer para resolver este problema?



## ❖ ***Finalização***

No final, reforce os principais pontos abordados.

Isso ajuda a organizar o pensamento e selecionar o mais importante da conversa



## ⌘ ***Avaliação do feedback***

### **Sinais positivos:**

- ☐ A pessoa está ouvindo cuidadosamente;
- ☐ A pessoa agradece;
- ☐ A pessoa concorda e contribui para o feedback.

### **Sinais negativos:**

- ☐ A pessoa justifica ou fica argumentando;
- ☐ A pessoa nega ou ignora o feedback;
- ☐ A pessoa esquece rapidamente o que foi falado.

## ⌘ ***Após o feedback***

Verifique se o comportamento evoluiu,  
celebrando as conquistas e cobrando  
novas providências, se necessário





# Módulo 3

## Feedback

- ❑ *Lição 1 O feedback e sua importância*
- ❑ *Lição 2 Tipos de feedback*
- ❑ *Lição 3 Oferecimento de feedback*
- ❑ ***Lição 4 Recebimento de feedback***



## ❖ ***Não se ofenda***

Lembre-se: o feedback é sobre seu trabalho ou comportamento e não sobre sua pessoa.

(Rogério Martins)



## ⌘ ***Valorize o interlocutor***

Respeite a coragem de quem está dando feedback. Há certas coisas que são muito difíceis para a maioria das pessoas e dar feedback está entre elas.

(Rogério Martins)



## ❖ ***Mantenha-se calmo***

Procure relaxar, apesar de sentir-se, muitas, vezes, incomodado.



## ❖ ***Ouça sem interromper***

Não interfira enquanto o outro se posiciona. Ouça, anote e espere sua vez de falar.

Aguardar o momento certo de se falar demonstra maturidade e interesse verdadeiro de melhorar.



## ❖ **Pergunte**

Faça perguntas, se precisar esclarecer algum aspecto que não tenha ficado claro.



## ⌘ ***Confirme seu entendimento***

Reformule o que está recebendo, para ver se entendeu bem.



## ⌘ **Aceitação**

Reconheça o que estiver de acordo com sua percepção e respeite o que não estiver.



## ⌘ *Tempo para refletir*

Assimile com calma o que ouviu,  
pedindo tempo, se necessário.





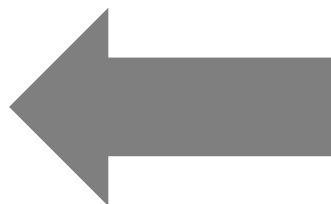
## ⚡ ***Feedback do Feedback***

### **Reações ao feedback:**

- ❑ **Negação:** "Não, isto não é verdade"
- ❑ **Raiva:** "Como podem pensar isto de mim?"
- ❑ **Indiferença:** "Para mim tudo bem. Isto não me afeta nem um pouco..."
- ❑ **Aceitação:** "É, realmente já me disseram isso".

## ⌘ *Como dizer não “sem dizer não”?*

- ❑ Às vezes, a palavra “**não**” pode ser um instrumento **ríspido** demais, que **provoca vergonha** e sentimentos de **rejeição** no interlocutor.
- ❑ Uma opção é **focar** a atenção no “**sim**” **inicial** e no “**sim**” **final**, deixando o “não” implícito. Outra opção é reformular o “**não**” **como um “sim”**.



## ⚡ ***Como dizer não “sem dizer não”?***

### **Exemplos:**

- ❑ **Em vez de dizer a um colega de trabalho:** "Não posso ajudá-lo enquanto eu não acabar este serviço", **diga:** "Terei o máximo prazer em ajudá-lo assim que eu completar este serviço".
- ❑ **Em vez de dizer a um amigo:** "Não irei com você ao jogo", **diga:** "Encontro você logo depois do jogo".

## ⚡ ***Obstáculos para emitir e receber Feedback***

- ❑ Focar nas relações interpessoais (medo de prejudicar suas relações);
- ❑ Quando não existir relação clara com o impacto no trabalho;
- ❑ Feedback concentrado em julgamentos e opiniões pessoais;
- ❑ Dificuldades de comunicação/relacionamento entre as partes;
- ❑ Histórico de críticas negativas – postura defensiva.



*Consolidando o Conhecimento*