





Ofereça feedback frequente e neutro para construir confiança, promover a prestação de contas e ajudar os funcionários a atingirem os objetivos.

Construa as suas Conversas de Desempenho em torno de cinco princípios-chave:

**1. Feedback** – Utilize o feedback para reforçar comportamentos positivos e interromper os negativos. Aplique-o para identificar problemas, oportunidades, e para fazer sugestões construtivas.

**2. Feedforward** – Utilize o “feedforward” para antecipar medidas necessárias que favoreçam bons resultados futuros. Os coaches analisam padrões e preferências e oferecem recomendações e novas tarefas.

Eles valorizam os pontos fortes das pessoas e implementam medidas para atenuar as fraquezas. Em vez de esperar até o final do ano para resolver problemas de desempenho, o feedforward ajuda a identificar e testar ideias com os subordinados e fazer ajustes em tempo real que possam levar a melhorias. Pergunte: “Que abordagem diferente você poderia adotar desta vez?” ou “Como podemos trabalhar juntos para garantir o sucesso?”

**3. Frequência** – Os gerentes que se reúnem frequentemente com os seus colaboradores aumentam o engajamento em até 300%. Para garantir que outras obrigações não atrapalhem os encontros periódicos, os gerentes eficazes planejam bem as suas sessões de coaching. Se necessário, eles reprogramam ou até cancelam a reunião seguinte, mas nunca duas seguidas. Faça das reuniões um hábito e enfatize a sua importância. Ajuste a frequência em tempos de crise. Realize reuniões mais frequentes com trabalhadores remotos.

**4. Acompanhamento (follow-up)** – Durante as sessões, avalie o andamento em relação às metas e ações identificadas nas reuniões anteriores. O acompanhamento favorece a prestação de contas e gera confiança quando você demonstra interesse autêntico no desenvolvimento de todos.

**5. Familiaridade** – A relação gerente-funcionário é tanto o contexto quanto o resultado dos quatro princípios anteriores. Os princípios se combinam para estabelecer confiança e relacionamento, permitindo que o seu feedback e apoio sejam bem recebidos. Sem confiança, nada mais que você fizer vai ter importância.

Para uma maior eficácia, combine com o colaborador os tópicos a serem discutidos. Convide-os também a prepararem perguntas com antecedência. Faça anotações das sessões anteriores e incentive os colaboradores a fazerem o mesmo. Mantenha evidências do desempenho e realizações no período entre as sessões. Esta manutenção de registros facilita o diálogo e oferece oportunidades de reconhecimento dos avanços em cada reunião.



## Sete “Perguntas Poderosas” durante as sessões de feedback.

1 “O que está indo bem?” – Esta pergunta abre as portas para a valorização e o feedback positivo.

2. “O que não está indo bem? – Enquadre esta pergunta de forma positiva. Confie no relacionamento que você construiu para obter respostas cruciais e honestas que lhe permitam oferecer o apoio certo.

3. “O que mais está acontecendo?” – Essa pergunta muda o curso da conversa, abrindo-a para áreas que você talvez não soubesse como perguntar. Ela não precisa se concentrar apenas no trabalho.

4. “Como andam os seus objetivos, planos de ação e itens de acompanhamento?” – Esta pergunta oferece a sua melhor oportunidade de aplicar o coaching. Não importa como as pessoas respondam a esta pergunta, você tem que fazer algo. Se eles demonstrarem um progresso melhor do que o esperado, elogie-os. Caso contrário, proponha ideias e ofereça ajuda; pergunte-lhes que sugestões têm para “entrar de novo nos trilhos”. Pergunte sempre, “Qual é a situação dos ‘nossos’ objetivos?” Use “nós” em vez de “você” sempre que puder.

5. “O que posso fazer por você?” – Esta é a pergunta mais importante de todas porque promove a responsabilização; o funcionário não vai poder dar a desculpa de que você não se importa. Dê o tempo que for necessário para a resposta.

6. “Como vão os seus relacionamentos profissionais?” – As pessoas precisam de conexões e relacionamentos. Interfira caso elas se sintam isoladas ou excluídas, porque isto pode interferir no desempenho e engajamento.

7. “Como você está?” – Esta pergunta comunica interesse e respeito. Se as pessoas não acreditarem que você se preocupa com elas, elas não vão se importar com o seu feedback. As respostas podem ser sobre a vida pessoal, mas saiba reconduzir a conversa para os assuntos relacionados ao trabalho caso surjam tópicos inadequados. Se for o caso, pergunte: “Como vão às coisas em relação a tal projeto?” ou “Você se sente desafiado, sobrecarregado ou estressado?”

“Pense um pouco sobre o ano passado; em que aspectos você diria que mudou e cresceu neste período?”



# Feedbacks do material?

Envie um e-mail para  
[leadership.development@zup.com.br](mailto:leadership.development@zup.com.br)  
Assunto: Solaris | Feedback





