BIBLIOTECA VIDA · VIDA DHO

GUIA PRÁTICO

Guia de Feedback para Líderes

Conduza conversas importantes com mais clareza, método e responsabilidade.

Edna Borges
Psicóloga organizacional · CRP 06/227755
Vida DHO · Desenvolvimento Humano e Organizacional

VIDA
DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

Por que o feedback costuma dar errado

A maioria dos líderes não evita o feedback por falta de vontade. Evita porque não sabe como começar, tem medo de a conversa sair do controle ou acredita que falar vai piorar a relação.

O resultado é conhecido: o problema se repete, o líder acumula incômodo, e quando a conversa finalmente acontece, ela vem carregada de tudo o que não foi dito antes.

> *Feedback não é uma conversa difícil. Difícil é conviver com o que nunca foi dito.*

Feedback é uma ferramenta de desenvolvimento. Quando é feito com método, ele fortalece o vínculo de confiança entre líder e equipe, porque a pessoa passa a saber exatamente o que se espera dela.

Os dois tipos de feedback

Tipo	Para que serve	Erro comum
Reconhecimento	Reforçar um comportamento que deve continuar.	Ser genérico ("bom trabalho") e não dizer exatamente o que foi bom.
Ajuste	Mudar um comportamento que está prejudicando o resultado, a equipe ou o cliente.	Esperar demais, falar sobre a pessoa e não sobre o comportamento, ou não combinar o próximo passo.

Os dois precisam do mesmo cuidado. Um reconhecimento específico ensina tanto quanto um ajuste bem feito.

Antes da conversa: prepare-se

Boa parte do sucesso de um feedback é definida antes de ele acontecer. Responda para você mesmo:

1. **Qual é o fato?** O que exatamente aconteceu, quando e onde. Fatos, não impressões.
2. **Qual foi o impacto?** O que isso gerou para o cliente, para a equipe ou para o resultado.
3. **O que eu espero daqui para frente?** Qual comportamento, de forma concreta e observável.
4. **Como estou me sentindo?** Se a raiva ainda está alta, espere. Feedback no calor da emoção vira desabafo.

Troque o julgamento pelo fato

Em vez de dizer...	Diga...
"Você é desorganizado."	"Nas últimas duas semanas, três relatórios foram entregues depois do prazo combinado."
"Você não tem compromisso."	"Ontem você chegou 40 minutos depois do horário e não avisou a equipe."
"Você foi grosso com o cliente."	"No atendimento de hoje, o cliente pediu uma explicação e a resposta foi: isso não é comigo."
"Muito bom, continue assim."	"A forma como você organizou a agenda da semana evitou dois atrasos de entrega. Quero que isso continue."

Durante a conversa: o roteiro em 5 passos

1. Abra com clareza

Diga o motivo da conversa logo no início. Rodeios aumentam a ansiedade de quem ouve.

"Quero conversar com você sobre a entrega dos relatórios. É importante para mim que a gente alinhe isso."

2. Descreva o fato

Use o que você preparou. Seja específico e fale do comportamento, não da pessoa.

3. Mostre o impacto

Ajude a pessoa a enxergar a consequência. É isso que dá sentido à mudança.

"Quando o relatório atrasa, o financeiro não consegue fechar o mês a tempo e o cliente recebe a cobrança errada."

4. Ouça de verdade

Pergunte e espere a resposta. Muitas vezes existe um contexto que o líder não conhecia: excesso de demanda, dúvida sobre o processo, um problema pessoal.

"Como você enxerga essa situação? O que está acontecendo?"

Ouvir não significa aceitar qualquer justificativa. Significa entender antes de decidir o próximo passo.

5. Combine o próximo passo

Todo feedback termina com um acordo claro: o que vai mudar, a partir de quando e como vocês vão acompanhar.

"Então combinamos: a partir de segunda, se perceber que não vai conseguir cumprir o prazo, você me avisa até o meio do dia anterior. Vamos conversar de novo daqui a 15 dias para ver como está."

> *Feedback sem acordo é só uma conversa. Feedback com acordo e acompanhamento é desenvolvimento.*

Considere o perfil comportamental

Pessoas diferentes recebem a mesma mensagem de formas diferentes. Adaptar a forma não é mudar o conteúdo: é aumentar a chance de ele ser compreendido.

Perfil predominante	Como tende a receber	Como conduzir
Executor focado em resultado, rápido, direto	Pode ficar impaciente com rodeios ou reagir na defensiva.	Seja objetivo, vá direto ao ponto e foque no resultado esperado. Dê autonomia para ele propor a solução.
Comunicador focado em pessoas, entusiasmado	Pode levar para o lado pessoal e sentir que a relação foi afetada.	Reforce a relação e o reconhecimento. Seja claro no ajuste e registre o acordo, pois tende a esquecer detalhes.
Planejador estável, cooperativo, cuidadoso	Pode concordar com tudo e guardar o incômodo para si.	Crie um ambiente tranquilo, dê tempo para ele se expressar e mostre como fazer diferente, passo a passo.
Analista detalhista, criterioso, lógico	Pode questionar os dados e discordar se o fato não estiver preciso.	Traga fatos concretos e exemplos. Explique o porquê da mudança e combine critérios claros.

Se sua empresa já utiliza análise comportamental (como a metodologia DISC), consulte o perfil da pessoa antes da conversa.

Erros que enfraquecem o feedback

- **Esperar demais.** Quanto mais tempo passa, menos a pessoa lembra do fato e mais pesado fica para os dois.
- **Dar feedback em público.** Ajustes são feitos em particular. Reconhecimento pode ser público, se a pessoa se sentir bem com isso.
- **Usar o "sanduíche" de forma automática.** Elogio, crítica e elogio em sequência confundem a mensagem. Seja claro sobre o que é reconhecimento e o que é ajuste.
- **Falar de terceiros.** "Estão dizendo que você..." tira a responsabilidade do líder e gera desconfiança.
- **Generalizar.** Palavras como "sempre" e "nunca" abrem espaço para a discussão sobre a exceção, e não sobre o comportamento.
- **Não acompanhar.** Se o líder não volta ao assunto, a equipe entende que não era tão importante.

Ferramenta: roteiro de preparação

Preencha antes de cada conversa. Leva menos de 10 minutos e muda completamente a qualidade do encontro.

Colaborador	
Data da conversa	
Tipo de feedback	☐ Reconhecimento ☐ Ajuste
Fato **o que aconteceu, quando, onde**	
Impacto **para o cliente, a equipe, o resultado**	
O que espero daqui para frente	
Pergunta para ouvir a pessoa	
Acordo combinado	
Data de acompanhamento	

Checklist depois da conversa

- ☐ Descrevi fatos, e não julgamentos sobre a pessoa.
- ☐ Mostrei o impacto do comportamento.
- ☐ Ouvi a versão da pessoa antes de concluir.
- ☐ Terminamos com um acordo claro e com prazo.
- ☐ Registrei o acordo e a data de acompanhamento.
- ☐ Marquei na agenda o momento de voltar ao assunto.

E agora?

Este material é um ponto de partida. Ele ajuda a enxergar com mais clareza, mas cada empresa tem uma história, um momento e pessoas diferentes.

Se, ao usar este material, você percebeu pontos que merecem um olhar mais cuidadoso, podemos conversar. Não é preciso saber exatamente qual serviço contratar. Primeiro, precisamos entender o que sua empresa precisa.

Agende uma conversa com a Vida DHO.