



# Saber dar e receber *Feedback*

Imagem de <http://sestudo.blogspot.com/>

Um presidente da Câmara de Nova Iorque, Ed Koch, passeava nas ruas da cidade e perguntava às pessoas o que achavam do seu desempenho como presidente da Câmara. Ele preocupava-se com as respostas e perguntava tanto a amigos como a inimigos, pois entendia que o seu desempenho dependia do *feedback* directo, sincero, actual e não filtrado.

O *feedback* é uma ferramenta fundamental na modelagem de comportamentos e na estimulação da aprendizagem. O *feedback* é uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e de construção de uma carreira.

## Mas o que é o *Feedback*?

É a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre as nossas atitudes, comportamentos e/ou desempenhos, com o objectivo de reorientar e/ou estimular uma determinada acção individual ou grupal. É como se nos olhássemos ao espelho e assim como o espelho poderá contribuir para que melhoremos a nossa imagem, também o *feedback* poderá ajudar a melhorar as nossas atitudes e comportamentos.

O *feedback* é uma poderosa ferramenta para...

- Direcção da atenção das pessoas;
- Incentivar e reforçar o desempenho desejado;
- Encontrar alternativas para mudar o comportamento indesejado e eliminá-lo no futuro;
- Incentivar as pessoas a desenvolverem-se.



Existem essencialmente três tipos de *feedback*:

***Feedback* Construtivo:**  
informação sobre o comportamento de alguém que é apresentada de forma a ser bem aceite por quem a recebe.

***Feedback* Positivo:**  
informação de que os comportamentos da pessoa atingiram os objectivos que eram pretendidos, reforçando-os.

***Feedback* Negativo:**  
informação de que os comportamentos da pessoa não atingiram os objectivos pretendidos, desencorajando-os.

Para que um *feedback* seja útil é necessário que tenha algumas características:



## Linguagem

As pessoas compreendem a linguagem (palavras, frases ou termos) de formas diferentes. Assegure que a pessoa que recebe o *feedback* conhece o contexto a que se refere e evite linguagem que origine confusão, pois assim evitará problemas de comunicação.

O acto de dar *feedback* requer algumas habilidades de comunicação interpessoal, pois se mal aplicado (i.e. não construtivo) poderá ser muito prejudicial. O bom *feedback* é produto de algumas capacidades de comunicação interpessoais.

## *Feedback* Construtivo

Num *feedback* construtivo, a informação é dada com zelo e cuidado, pois tem o intuito de construir e ajudar. Este tipo de *feedback* abre a aceitação da outra pessoa para o que está a ser dito, aproximando e reforçando a relação.

Oferecer *feedbacks* construtivos é fundamental nas relações sociais, matrimoniais ou profissionais, para que se conquiste uma posição assertiva numa negociação, mantendo assim as relações saudáveis e sustentáveis a curto e longo prazo. Prover informações sobre o assunto do *feedback*, enriquecendo-o e tornando-o tangível é primordial.

Existem muitas pessoas que duvidam do facto de que um *feedback* construtivo seja mais eficiente do que dar um *feedback* correctivo/punitivo. Portanto surgem questões pertinentes: Quando é que é necessário dar *feedback*? Onde é que nos devemos concentrar? Na melhoria dos aspectos mais positivos, certo? Portanto é lógico que se mencione aspectos positivos, e também aspectos negativos se for o caso, mas sempre numa perspectiva de abertura para uma mudança positiva.

O facto é que muitos estudos psicológicos realçam evidências de que o elogio, identificando os pontos fortes da pessoa, produz melhores resultados do que o foco nas insuficiências e limitações da pessoa. Para melhorar, as pessoas precisam inevitavelmente de *feedback* positivo e não que se realcem as suas dificuldades. Antes de fornecer *feedback* a alguém, reflecta e analise e só

quando estiver completamente consciente dos acontecimentos ofereça o seu *feedback*, sempre numa perspectiva de respeito pelo próximo.

## Erros comuns no *Feedback*

- Dar mais ênfase ao desempenho recente da pessoa, leva a que nos esqueçamos do desempenho da pessoa no passado recente, o que pode resultar num *feedback* pouco rigoroso e pouco objectivo;
- Focalização no carácter e não no comportamento;
- Ausência de clareza sobre as mudanças que são necessárias.



Imagem de <http://vanderleiheissmann.blogspot.com/2010/01/elementos-ditos-como-essenciais-na-hora.html>

Não deverá partir do princípio de que tem sempre razão. Mesmo depois de ter reunido todos os dados que pensa necessitar para dar *feedback*, poderá não ter ficado com uma ideia clara sobre toda a situação. A pessoa em causa poderá ter outra versão sobre os dados que reuniu, podendo levar a que os diferentes sentimentos e valores entrem em conflito.



Para uma conversa construtiva e frutuosa, poderá recorrer ao uso de perguntas, tentando perceber o raciocínio do outro interveniente. O uso de perguntas ajuda a criar um ambiente propenso ao diálogo.



O *feedback* deverá ser um processo contínuo e regular, gerando um processo de compreensão, respeito e confiança mútua.

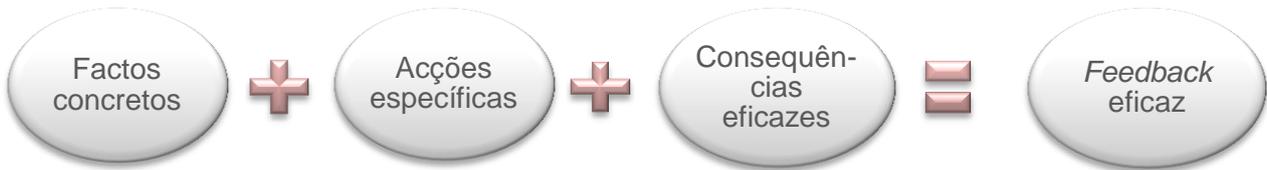


Através da partilha de ideias e sugestões, uma pessoa poderá aprender com o *feedback*.

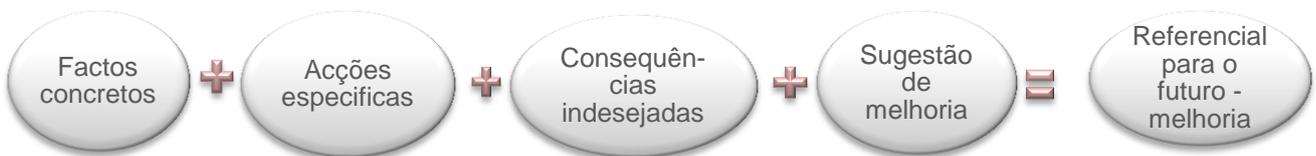
Segundo Williams (2005) poderemos melhorar os nossos *feedbacks* se nos consciencializarmos de cinco princípios básicos:



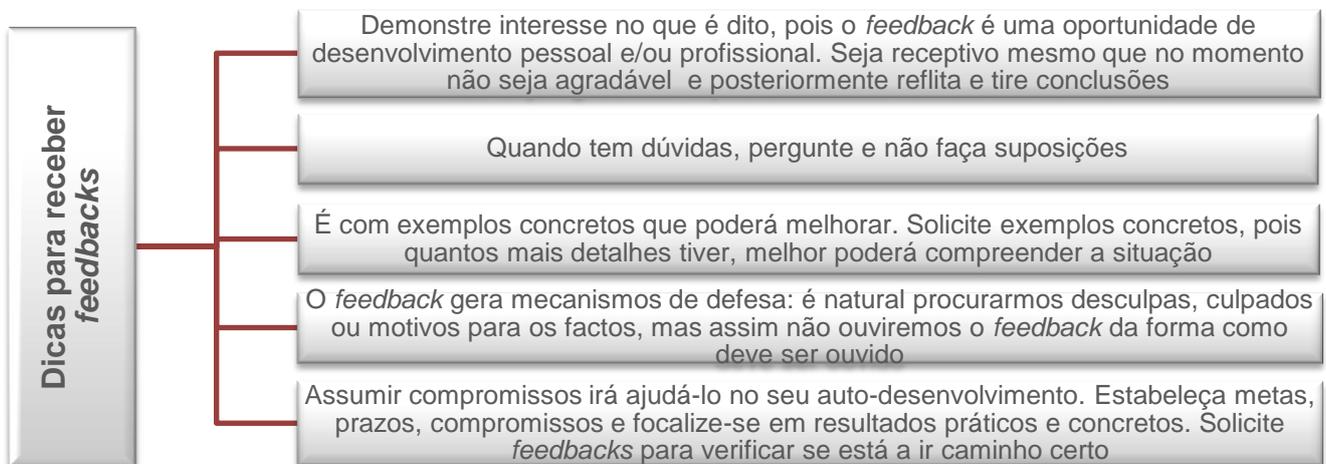
## Existe uma fórmula para um *Feedback* Eficaz?



A intenção de fornecer *feedback* não é criticar, mas apontar possibilidades de que o erro não seja repetitivo. Para que o *feedback* seja assimilado e futuramente não se repitam os comportamentos indesejados, utilize a seguinte fórmula:



## Como receber *feedback*?



Neste sentido, alguns dos factores essenciais na apresentação de *feedbacks* construtivos são os seguintes:

- Compreenda o **contexto**, ou seja, descubra onde se deu o acontecimento, os motivos que levaram ao mesmo e o que o antecedeu. Nunca se limite a dar *feedback* e a sair;
- Antes de dar *feedback* reflita sobre a sua **intenção**, pois o *feedback* deverá ser um presente que irá dar à outra pessoa e se não for este o caso, é melhor não o dar;

- Forneça *feedback* apenas quando tiver algo a **dizer, corrigir ou elogiar**. O excesso irá fazer com que se crie mecanismos de defesa e que se passe a não dar o devido valor;
- Forneça **feedback positivo e negativo**. A pessoa ficará mais receptiva se mencionar também elogios e os seus aspectos positivos;
- **Evite generalizações** e seja **específico, concreto e descritivo** nos comportamentos a que se refere: apresente factos e não faça inferências sobre os sentimentos, atitudes, carácter ou motivos da outra pessoa;
- Evite **culpabilizar e/ou hostilizar**;
- Utilize técnicas úteis de **avaliação formal** de desempenho;
- Mencione **qualidades** subjacentes aos comportamentos;
- Seja **justo, imparcial e proporcional**, baseando-se em informações rigorosas;
- **Não atribua culpas** a causas que as outras pessoas não possam controlar;
- Seja **empático e respeitador** ao transmitir o *feedback*. O carinho com que é dado diminui as resistências de quem o recebe;
- Seja **oportuno**, fornecendo o *feedback* logo depois do comportamento e faça-o em privado para evitar constrangimentos e que este não seja aceite, no entanto se vai elogiar a outra pessoa poderá fazê-lo em público;
- O melhor momento para se dar *feedback* é quando a pessoa o **solicita** e dê tempo à pessoa para pensar, reflectir e analisar;
- Seja **cauteloso** nas entrevistas de avaliação de desempenho, comunicando de forma clara aos envolvidos os objectivos da entrevista, para que tenham a oportunidade de se prepararem convenientemente;
- Dê um bom **exemplo**.



Receber *feedback* poderá gerar algum incómodo, mas deverá ser aproveitado como indicador de caminho de mudança. Analise e reflecta sobre as suas atitudes e pense se estará a lidar com as pessoas da forma mais correcta, pois a falta ou o mau uso do *feedback* poderá dificultar as suas relações.



Imagem de <http://servicodemarca.com/tag/ferramentas/>

**Ficha Técnica:**  
**Autor:** Cátia Pereira Garcia  
**Revisão:** Isabel Gonçalves e Ana Lúcia