



IDEIAS & DESAFIOS · COLECÇÃO ESSENCIAL

O Pequeno Livro sobre Feedback

Como dar e receber feedback que realmente muda
comportamentos



José Almeida

Índice

01. A Ferramenta Mais Subutilizada	2
02. O Modelo SCl: A Base de Tudo	3
03. Feedback Positivo: Não É Elogio Vago	4
04. Feedback Corretivo: Sem Drama	5
05. Como Receber Feedback	6
06. Feedback em Público vs. Privado	7
07. Criar uma Cultura de Feedback	8
08. Os 5 Erros Mais Comuns	9

01

A Ferramenta Mais Subutilizada

Existe uma ferramenta poderosa que a maioria dos gestores evita usar. Não custa dinheiro. Não requer software especial. Pode transformar equipas mediocres em equipas de alto desempenho. Chama-se feedback.

O problema não é falta de vontade. É que a maioria das pessoas nunca aprendeu a fazê-lo bem. Ou evitam completamente — porque é desconfortável — ou entregam de forma tão vaga que não muda nada, ou tão agressiva que destrói a relação.

O resultado? Comportamentos que continuam ano após ano. Problemas que nunca se resolvem. Pessoas que saem sem perceber porquê. E gestores que acham que “já disseram” quando na verdade não disseram nada de útil.

Neste livro vamos diretos ao que funciona. Sem teorias complicadas. Sem modelos com 12 passos que ninguém se lembra na hora H. Só o essencial para dar e receber feedback de forma que realmente muda comportamentos.

02

O Modelo SCI: A Base de Tudo

O modelo SCI é a estrutura mais simples e eficaz para dar feedback construtivo. Três letras. Três passos. Fácil de aprender, difícil de esquecer.

SCI significa: Situação, Comportamento, Impacto.

SITUAÇÃO — Descreva o contexto específico. "Na reunião de segunda-feira com o cliente..." Não "às vezes" ou "sempre". Um momento concreto que a pessoa se lembra.

COMPORTAMENTO — Fale sobre o que observou, não sobre a pessoa. "Interrompeste o cliente três vezes" — não "és desrespeitoso". Comportamentos podem mudar. Rótulos criam defensividade.

IMPACTO — Explique o efeito real. "O cliente ficou visivelmente frustrado e no final disse que precisava de pensar" — não "isso foi mau". Quando a pessoa entende o impacto, tem motivação para mudar.

A diferença entre "és desorganizado" e "na proposta de quinta-feira havia quatro erros de cálculo, o que nos fez perder credibilidade com o cliente" é enorme. O primeiro ataca a identidade. O segundo descreve um facto e o seu impacto real. Só o segundo funciona.

03

Feedback Positivo: Não É Elogio Vago

Feedback positivo não é dizer “bom trabalho”. Isso não serve de nada — a pessoa não sabe o que foi bom e portanto não consegue repetir.

Feedback positivo eficaz usa o mesmo modelo SCI. “Na apresentação de hoje (situação), explicaste a proposta de valor em três frases claras e respondeste às objeções sem ficar na defensiva (comportamento), e isso fez com que o cliente dissesse que quer avançar ainda este mês (impacto).”

Agora a pessoa sabe exatamente o que repetir. É muito mais poderoso do que qualquer elogio genérico.

Teste rápido antes de dar feedback positivo: a pessoa consegue repetir o comportamento exato com base no que vou dizer? Se a resposta for não, seja mais específico.

Uma nota sobre frequência: a maioria dos gestores dá feedback corretivo mais do que positivo. O ideal é o inverso. Quando as pessoas recebem reconhecimento específico, ficam mais abertas ao feedback corretivo. É a ordem que importa.

04

Feedback Corretivo: Sem Drama

O maior erro no feedback corretivo é misturar avaliação da pessoa com descrição do comportamento. "Foste pouco profissional" é uma avaliação. "Chegaste 15 minutos atrasado sem avisar" é um comportamento. Só o segundo permite uma conversa produtiva.

Outro erro clássico: o sanduíche. Elogio falso + crítica + elogio falso. As pessoas deixaram de acreditar nisto. Quando ouvem "Quero dar-te um feedback..." depois de três elogios, já sabem o que vem a seguir. O resultado é que os elogios deixam de ser creíveis e a crítica fica enterrada.

Seja direto. "Tenho um feedback sobre a reunião de hoje. Quando interrompeste o cliente a meio da frase, ele parou de falar e o resto da reunião ficou mais tenso. Precisamos de mudar isso nas próximas reuniões." Direto, factual, com impacto, com pedido claro de mudança.

E depois? Pergunte. "Como posso ajudar-te a fazer diferente?" Transforma o feedback numa conversa, não num julgamento.

05

Como Receber Feedback

Receber feedback é tão importante como dar — e muito mais difícil de fazer bem.

Quando alguém nos dá feedback corretivo, a primeira reação é defensiva. É humano. O cérebro lê crítica como ameaça e prepara-se para atacar ou fugir. O resultado: ficamos na defensiva, explicamos, justificamos, ou atacamos de volta. E não ouvimos nada do que foi dito.

O truque é atrasar a resposta defensiva. Antes de qualquer coisa: "Obrigado. Posso pensar sobre isso?" E depois pense mesmo.

Perguntas certas ao receber feedback: "Podes dar-me um exemplo específico?" / "O que faria diferente na próxima vez?" / "Há mais alguma coisa que deva saber?"

Resistir ao impulso de explicar imediatamente. Explicações soam a desculpas, mesmo quando têm razão. Ouça tudo, processe, e só depois, se necessário, partilhe o contexto.

Líderes que pedem feedback sobre si mesmos — e agem em consequência — criam equipas que fazem o mesmo.

06

Feedback em Público vs. Privado

Regra simples que toda a gente conhece e poucos praticam: elogie em público, corrija em privado.

Feedback corretivo em público humilha. Mesmo quando a pessoa merece, mesmo quando o erro foi sério, humilhar alguém à frente dos colegas cria ressentimento, medo e desconfiança. A mensagem fica bloqueada pela emoção da humilhação. A pessoa não pensa “preciso de mudar” — pensa “não me vão fazer isto”.

Feedback positivo em público amplifica o impacto. Reconhecer uma boa ação à frente da equipa cria normas positivas. Mostra ao grupo o que se espera e valoriza. E a pessoa reconhecida sente que vale a pena o esforço.

Uma variação útil: reconhecimento escrito. Um email ou mensagem de reconhecimento específico — que a pessoa pode reler e que fica registado — tem um impacto duradouro muito maior do que um elogio verbal.

07

Criar uma Cultura de Feedback

O feedback não pode ser um evento anual. Tem de ser uma prática quotidiana.

Equipas de alto desempenho dão e recebem feedback constantemente, sem drama. Como se chega lá? Começa pelo líder. Quando o líder pede feedback sobre si mesmo — genuinamente — e age em consequência, a equipa percebe que é seguro. Se o líder só dá, nunca recebe, a mensagem é clara: feedback é para os outros.

Ritual simples para começar: no final de cada reunião de equipa, 5 minutos para "O que correu bem esta semana?" e "O que melhoráramos?". Não como crítica pessoal, mas como aprendizagem coletiva.

Com o tempo, o feedback deixa de ser um momento de tensão e passa a ser o que é: informação útil para melhorar. E equipas que sabem dar e receber feedback aprendem mais rápido, corrigem erros antes que se tornem crises, e têm relações de trabalho mais sólidas.

08

Os 5 Erros Mais Comuns

ERRO 1 — Ser vago: "Precisas de melhorar a comunicação." Melhorar como? Em que situações? Com quem? Sem especificidade, não há mudança.

ERRO 2 — Esperar demasiado tempo: Feedback sobre algo que aconteceu há três semanas perde o impacto e parece rancoroso. Quanto mais próximo do comportamento, melhor.

ERRO 3 — Misturar vários problemas: Um feedback de cada vez. Quando diz três coisas ao mesmo tempo, nenhuma delas fica. A pessoa sai sobrecarregada e não sabe por onde começar.

ERRO 4 — Não fazer seguimento: Deu feedback corretivo. A pessoa tentou mudar. Não reconheceu a mudança. A mensagem que passa: "Não vale a pena tentar." Feedback sem seguimento é uma oportunidade desperdiçada.

ERRO 5 — Guardar para a avaliação anual: Se o colaborador ouve pela primeira vez numa avaliação formal que "há problemas de atitude há meses", falhaste como gestor. O feedback formal deve confirmar o que já foi dito, nunca ser a primeira vez.

O Pequeno Livro sobre Feedback

"O Pequeno Livro sobre Feedback" é um guia prático que vai directo ao essencial. Escrito para profissionais de vendas que preferem ferramentas que funcionam a teorias que impressionam. Aplique hoje. Veja resultados amanhã.

José de Almeida

Sales Trainer & Founder, Ideias & Desafios

www.ideiasedesafios.com

contacto@ideiasedesafios.com

