



# CRESCENDO JUNTAS NAS AMÉRICAS

DESAFIO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO



# Agenda

---

1. Anúncios importantes

2. Liderança e feedback

**2.1** O que é cultura de feedback? Como você implementá-lo em sua empresa?

**2.2** Capacitação dos funcionários – Criando um ambiente seguro e aberto para feedbacks

**2.3** Que desafios surgem ao apostar nesse novo tipo de liderança?

**2.4** Receber x Dar Feedback

3. Vamos compartilhar!

4. Q&A



# Anúncios importantes



O **feedback do pitch de elevador** está agora disponível na Academia ConnectAmericas



Lembre-se que este material está disponível na **ConnectAmericas Academy** na Seção Tópico 7, Classe 2 em inglês, espanhol e português.



Se você tiver algum problema, entre em contato conosco em:  
[creciendojuntas@connectamericas.com](mailto:creciendojuntas@connectamericas.com)



Este é um ambiente de aprendizagem, nós viemos para aprender, cometer erros, refletir, mudar nossas mentes, **e está tudo bem!**

## Romina Aguilera

*Gerente Sênior de PAS (People Advisory Services) Chile.*

Meu principal campo de especialização é a assessoria de recompensas e a compensação de atribuições internacionais, nas quais trabalho há 12 anos.

Participei de projetos relacionados à D&I e, mais recentemente, em treinamentos para desenvolver recursos do HR Agile, que eu acho que podem trazer muito valor para as equipes de RH, não importa seu papel específico na área.



//

Todos nós precisamos de pessoas que nos dêem **feedback**. É assim que **melhoramos**.

- Bill Gates





# Feedback

O feedback é uma forma de dar contribuições que pode ser:



**Positivo**

(como um elogio)



**Negativo**

(como uma medida  
corretiva)



**Neutro**

(como uma  
observação geral)

O feedback deve **SEMPRE** ser útil para o receptor, fornecendo percepções ou sugestões que contribuam para os resultados desejados.

# O que é uma **cultura de feedback**?



A criação de um ambiente de trabalho que acolhe o feedback abre caminho para a construção de uma cultura orientada para o crescimento, e uma **cultura orientada para o crescimento** leva a uma **maior produtividade** e **retenção de funcionários** que se sentem verdadeiramente valorizados.



Fala-se muito em **cultura de feedback** para melhorar a relação entre líder e subordinado, mas esta transparência precisa ser aplicada e demonstrada na prática. Caso contrário, muitos funcionários não se sentirão confortáveis quando se trata de expressar suas opiniões, assim como os líderes serão resistentes quando precisarem receber críticas.



Pesquisas mostram que as empresas que tomam essa ação podem alcançar um resultado de **engajamento superior a 90%** de toda a equipe.

# Como implementar uma **cultura de feedback** em sua empresa?

## 1. Estabeleça uma rotina de feedback consistente

Uma ótima opção para um diálogo consistente é pedir regularmente feedback sobre eventos, decisões e comunicações da empresa. Quanto mais rápido solicitar o feedback dos funcionários, melhor.

## 2. Ouça sua equipe

Você pode criar uma planilha para seus funcionários preencherem. Inclua declarações abertas, como:

- A melhor maneira de me dar feedback é ....
- O melhor feedback que recebi foi ...
- Minha pior experiência com feedback foi....

Esta planilha abrirá um diálogo entre gerente e funcionário e criará um espaço seguro para dar e receber feedback.

## 3. Tome medidas e comunique-se

Você não precisa concordar com todos os feedbacks que sua equipe lhe dá, mas é importante destacar as questões mais recorrentes e as ações que você tomará para que eles se sintam ouvidos e motivados a continuar dando e recebendo feedback.



# Giving Critical Feedback



## O que é feedback e como usar a estratégia de forma mais eficaz com a sua equipe

**67%**

dos que tinham seus pontos fortes salientados se tornavam mais engajados.



**31%**

daqueles que tinham suas fraquezas expostas conseguiam se manter alinhados ao negócio.



# O que é feedback e como usar a estratégia de forma mais eficaz com a sua equipe



Colaboradores que recebem avaliações do seu desempenho **são mais produtivos e apresentam maior rendimento no trabalho**



Uma das melhores formas de ajudar os colaboradores a prosperar é **fornecer uma boa avaliação do seu trabalho**. Aliás, essa é uma ótima estratégia para reconhecer e valorizar os esforços da equipe como um todo.



Essa é uma das muitas estratégias utilizadas para dar suporte aos colaboradores ao mesmo tempo em que alinha o seu comportamento às expectativas da empresa. Saber dar um feedback bom e construtivo pode **potencializar as competências do seu time**.

## Qual a importância do feedback?

Estudo realizado com mais de 19.000 trabalhadores de 26 países, revelou que:

- ➔ O nível de **engajamento dos funcionários** que recebem um reconhecimento é quase **3 vezes maior** do que o daqueles que não o fazem.
- ➔ De fato, o feedback é uma ferramenta bastante relevante e com impacto direto na gestão de pessoas. Quando bem estruturado, ele **serve como uma orientação às equipes e colaboradores**, fazendo com que tenham mais clareza sobre suas responsabilidades.
- ➔ Outro ponto positivo é que, sabendo como seu trabalho é visto dentro da empresa, **as pessoas se tornam mais seguras sobre seu comportamento**.
- ➔ Por isso, é necessário dar retorno sobre trabalhos desenvolvidos para **garantir sempre o bom desempenho da equipe**

# Como dar feedback eficaz?



- ▶ Desenvolva uma cultura de feedback efetiva
- ▶ **Torne o feedback ainda mais poderoso e produtivo**
- ▶ Identifique com quem vai recebê-lo e busque compreender suas emoções.
- ▶ É importante que o líder explique a razão por trás daquele feedback.

Faça o seguinte exercício:



- Imagine que você está dando a si mesmo esse retorno, como você gostaria de ouvi-lo?

**Se colocar no lugar do outro é um treinamento que precisa ser feito e, nesse caso, a boa comunicação é sempre essencial para assegurar o sucesso da estratégia.**

# Como dar feedback eficaz?

Como vimos, **dar feedback de maneira eficaz é uma habilidade essencial de gestão** que inclui destacar o progresso que seus colaboradores estão alcançando.

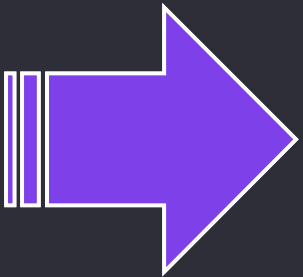
E é justamente o sentimento de estar progredindo nos seus processos, um dos mais poderosos motivadores das equipes.

Ainda mais forte, inclusive, do que o **reconhecimento pessoal ou financeiro** que, embora seja importante, não funcionam sozinhos.

## ✓ Esteja pronto para dar feedbacks eficazes

Forneça aos seus colaboradores um feedback específico sobre como eles estão ajudando a sua equipe ou organização.

Não esqueça de se concentrar em como você está fornecendo esse retorno. Ao proporcionar feedbacks eficazes, você estará ajudando os seus profissionais e a sua organização a prosperar.



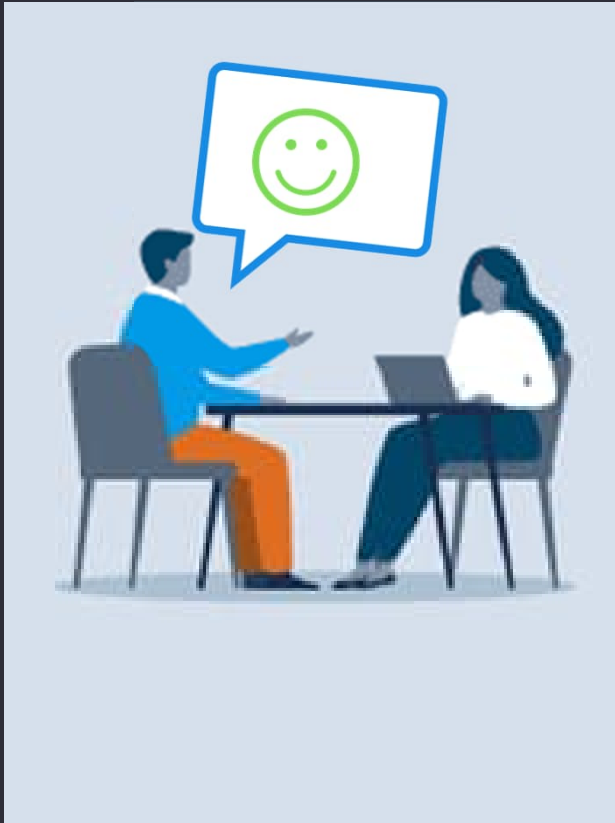


## Fornecendo feedback




- ▶ Você deve ter uma visão direta do trabalho do indivíduo e/ou supervisionar diretamente o indivíduo.
- ▶ Fornecer feedback aberto e honesto sobre como uma pessoa está demonstrando comportamentos de liderança transformativa.
- ▶ Esteja atento a possíveis preconceitos (vieses inconscientes) e como eles podem impactar o feedback que você dá.
- ▶ Compartilhe insights adicionais que reforçam os comportamentos positivos e identificam ações para desenvolver ainda mais.
- ▶ O feedback deve ser compartilhado durante uma conversa antes de ser apresentado no sistema.
- ▶ Forneça feedback durante a execução do trabalho, conforme necessário.

## Recebendo feedback



- ▶ Considere como você está progredindo para se tornar um líder transformador e o que poderia fazer ao longo do tempo para se desenvolver e crescer.
- ▶ Esteja aberto para receber feedback e seja encorajado a ver o feedback como um meio de crescimento e desenvolvimento.
- ▶ Faça um acompanhamento com o provedor de feedback se precisar de mais esclarecimentos.
- ▶ Informe ao provedor quais aspectos de seu feedback são mais úteis a você para que ele possa melhorar a forma de dar feedback no futuro.
- ▶ Determine as ações que você pode tomar para abordar o feedback de forma proativa durante todo o ano.

 Tempo:  
5 minutos



# Mentimeter

## *Como você se sentiu ao dar um feedback a alguém?*

Acesse [www.menti.com](http://www.menti.com) e digite o código de acesso: **76 90 08 9**  
Ou escaneie o código QR



Para evitar o desconforto ou mal entendidos nos momentos de feedback podemos fazer um feedback antecipado **(feedforward)**

A palavra **feedforward** sintetiza uma ideia do americano Marshall Goldsmith.

**Feedforward** significa dar ideias e orientações para o profissional visando o aperfeiçoamento de competências.



Marshall Goldsmith

# Feedforward x Feedback

Enquanto o feedback é mais usual em situações que já aconteceram, o feedforward foca em melhorias na ação que estão acontecendo agora e visando o futuro. O feedforward não substitui o feedback, pois **ambos são importantes**, principalmente para que os líderes possam usá-los no **desenvolvimento da alta performance individual e de equipe**.

## Feedback

- É uma resposta a uma ação
- Identifica pontos de melhoria
- Considera resultados já apresentados



## Feedforward

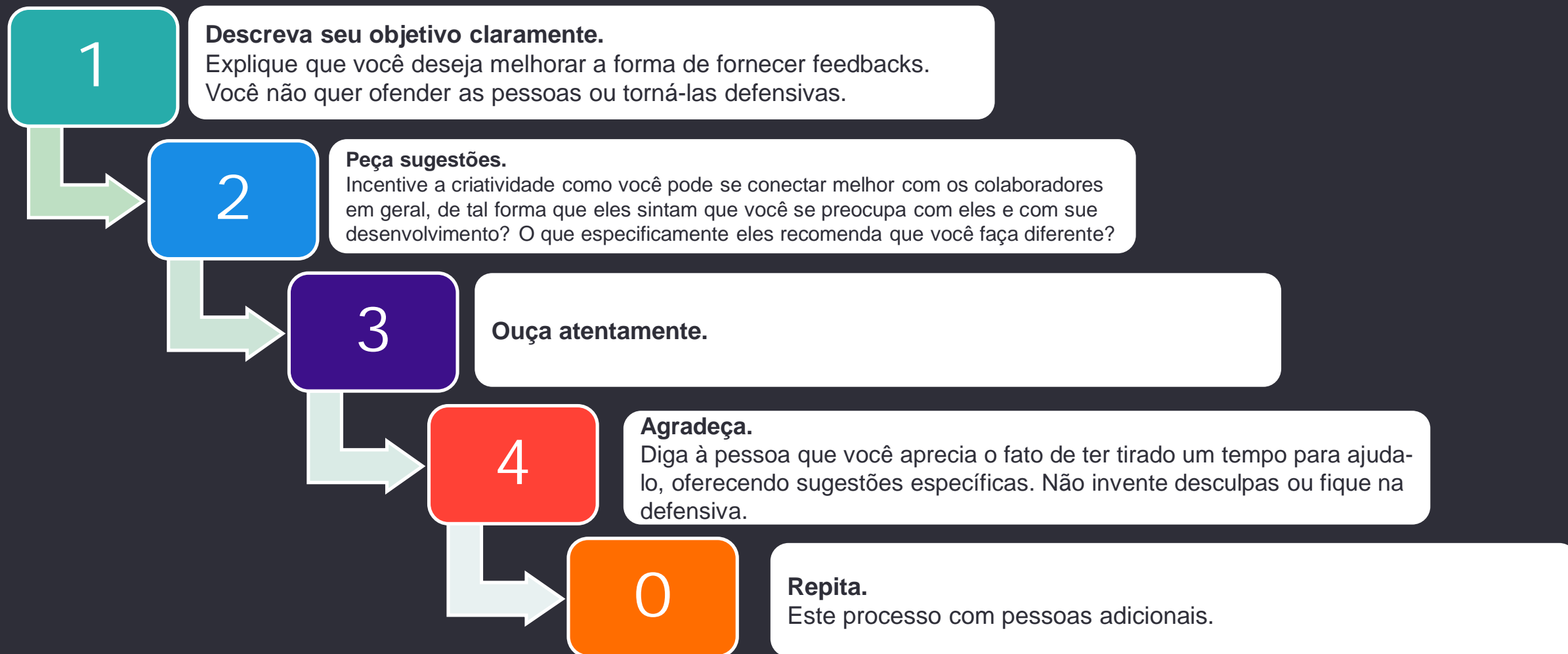
- É preventivo
- Orientação estratégica para melhorias do desempenho
- Foco no futuro

### Um bom feedback engloba o feedforward

Resposta a ação + Pontos de melhoria + Desenvolvimento estratégico de habilidades para o futuro

## Ferramenta de “feedforward”

Esta ferramenta ressalta a importância de antecipar e verificar seu desempenho durante o desenvolvimento do colaborador. Uma boa ideia é utilizar o processo de “feedforward” de Marshall Goldsmith, que envolve cinco etapas:





# Razões para usar o “feedforward”



1. **Ele ajuda as pessoas a se concentrar em um futuro positivo.** Ao dar às pessoas ideias de como elas podem ser ainda mais bem sucedidas, aumentamos suas chances de sucesso.



2. **Evita o desconforto.** O feedback muitas vezes se torna um exercício para provar que os outros estão errados. Isso tende a produzir defensiva por parte do receptor e desconforto por parte do remetente.



3. **Pode vir de alguém que conhece a tarefa,** que tem ideias uteis. Quase qualquer um pode lhe dar ideias sobre como você pode melhorar.

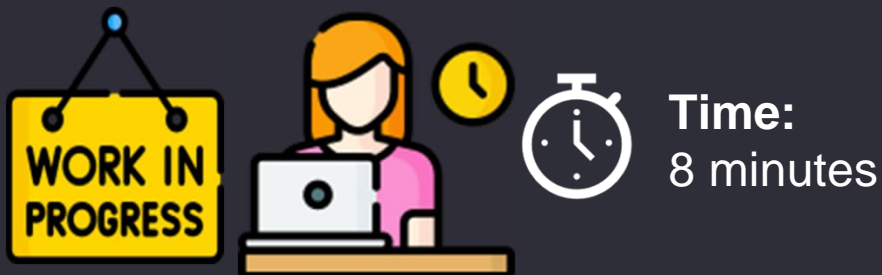


4. **Feedforward não implica julgamento superior.** Uma vez que é mais focado em ser útil.



5. Usando a abordagem feedforward, **ajuda o funcionário dando-lhe sugestões específicas de uma forma positiva** sem se sentir inferior ou trazer uma experiencia humilhante.

# Mãos à obra!



- 1 Imagine que um de seus colaboradores teve um desempenho ruim. Ele costuma ter um desempenho muito bom porém, desta vez houve uma piora em sua entrega.
- 2 Preencha o template modelo no slide a seguir com um exemplo de feedback que você daria a ele

Nome do Colaborador:

Experiencia com a empresa:

*Falar sobre o início e sobre os comportamentos positivos que teve no passado até o momento.*

Comportamento observado:

*Expor os comportamentos que ele teve que estão adequados ou não, aos valores da empresa*

Impactos:

*Seja bem específico. É importante deixar claras as consequências do seu comportamento na empresa*

Ações futuras:

*O que espera daqui pra frente (feedforward).*

Check de entendimento:

*Solicitar ao colaborador que fale o que ficou dessa conversa, para poder alinhar as percepções...*

Prazos:

*Quando serão as próximas conversas .*

Exemplo  
(Colaborador)



## Melissa Cortez

- Costumava ser uma funcionária estável, mas ultimamente tem andado distraída e está entregando suas tarefas com atraso.



Use o feedback abaixo como exemplo/inspiração.

*"Melissa, sempre apreciei o quão produtiva e confiável você é, mas notei uma mudança em seu desempenho recentemente.*

*Entregar tarefas com atraso não é do seu feitio.*

*Gostaria de conversar para entender se você está enfrentando algum tipo de problema ou dificuldade e como posso ajudar para resolvê-los.*

*Podemos nos encontrar para pensar em um plano de ação e avaliamos o progresso daqui a 2 meses."*

Experiencia com a empresa

Check de entendimento e Impactos

Comportamento observado

Ações futuras e Prazos

Q & A

# Obrigada!



Acesse o link a seguir e nos dê seu feedback sobre a aula de hoje :

<https://forms.office.com/r/e3bSzEBzVs>

Sua opinião é muito importante para nós.