

Como conduzir boas reuniões de

FEEDBACK



Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)
Coordenadoria de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoal
Divisão de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (DASST)
Divisão de Perícias (DP)

Reuniões de Feedback

Reuniões e feedbacks são dois recursos laborais necessários e fundamentais para manter o desenvolvimento contínuo dos profissionais, equipes e organizações. O feedback é o retorno dado com o objetivo de proporcionar clareza sobre o que se sente, pensa, espera...

Quando se trata de levantar feedback coletivo, organizar uma reunião é a maneira mais viável de aplicá-lo. Desse modo, cria-se um **ambiente favorável para troca de percepções e reflexões**, que podem influenciar na conexão entre os pares e na **melhora do clima do trabalho**.

Uma reunião de feedback é voltada para tratar de assuntos que dizem respeito a todos, visando trazer clareza para as relações profissionais e fortalecer a motivação. Esses encontros possuem o potencial de serem importantes elementos de **integração grupal**.

Embora muitas pessoas tenham medo de reuniões de feedbacks, elas podem ser extremamente motivacionais. Muitas vezes as pessoas se sentem desmotivadas porque sentem que não estão tendo seus sentimentos e seus fazeres devidamente valorizados na instituição. Deixe claro que essas reuniões são planejadas exatamente para que todos possam trocar experiências e falar sobre o que os têm incomodado.

Faça todos se sentirem valorizados, com o sentimento de que o trabalho deles realmente importa. Assim, eles provavelmente vão se sentir mais motivados, desempenhando suas tarefas com maior prazer e engajamento.



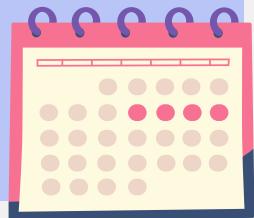
Elementos necessários para a realização de uma boa reunião de feedback

Frequência e constância

É necessário acordar com o grupo uma certa frequência de reuniões de feedback – e todos devem participar. Elas precisam ser **periódicas e constantes**, fazendo parte do cronograma do planejamento do trabalho.

Não espere para fazer apenas quando “o circo pegar fogo”. Não as desmarque, caso sejam desmarcadas por motivo plausível, remarque-as assim que possível. Não deixe para fazer quando “sobrar tempo”, pois nunca vai “sobrar tempo”.

Busque realizá-las sem grande intervalo de tempo de uma para a outra, mas também que não aconteçam de forma tão frequente que atrapalhem a rotina de todos envolvidos. **Sugestão: mensalmente.**



Crie uma pauta

Assim como em qualquer reunião, a reunião de feedback deve ser organizada previamente e ter uma pauta a ser seguida. Afinal, apenas reunir as pessoas sem saber exatamente o tema/como será tratado pode tornar o encontro desorganizado e gerar mais confusão do que esclarecimento.



O **planejamento** é determinante para que a reunião seja **produtiva e construtiva**, atingindo os objetivos esperados. Além disso, a pauta previamente preparada te ajuda a não esquecer de pontos importantes a serem abordados.

Coloque-se no lugar do outro

Sempre tente analisar o ponto de vista do outro. Assim, é possível compreender as motivações que levaram a pessoa a ter determinado comportamento e adotar um tom mais amigável.

A **empatia** é a chave para bons relacionamentos no trabalho e na vida pessoal. Através dela, conseguimos enxergar as situações de diferentes maneiras e isso é fundamental quando o assunto é liderar pessoas e extrair o melhor de cada uma delas.



Lembre-se de exercer a **escuta ativa**, de forma que você esteja presente, atento, ouvindo com atenção o que está sendo dito e estimulando os demais a fazerem o mesmo.

Não exponha ninguém

É extremamente importante tomar cuidado para não expor colegas específicos e acabar desmoralizando-os na frente de seus colegas de trabalho. Busque deixar claro que **as vitórias e as derrotas são responsabilidade do grupo todo**.



Para selecionar os temas que serão abordados em reuniões de feedback individuais e coletivas considere se o assunto é do interesse de todos ou de apenas um colega. Se for um assunto muito direcionado a alguém, é mais interessante marcar uma conversa individual.



Crie confiança

Ajude a criar uma relação de confiança entre todos, de modo que os colegas se sintam confortáveis em expor suas opiniões e colaborem verdadeiramente para o desenvolvimento do grupo e da instituição. A confiança promove maior abertura em dar e receber feedback com **maturidade e profissionalismo**.

Estimule ações resolutivas

Todo feedback só é efetivo se forem definidas ações para serem tomadas a partir dele. Nesse sentido, com a ajuda de todos, determine quais **estratégias** serão colocadas em prática para que **melhorias das condições de trabalho sejam alcançadas**.

Esse é o sentido da reunião, falar sobre algo que está indo bem ou que precisa ser melhorado e definir ações para que a melhoria aconteça ou seja mantida. O facilitador pode tanto apresentar propostas de ações quanto ouvir sugestões da equipe.

Colete as ideias e pautas levantadas, sinalize quais serão os próximos passos, estipule um **plano de ação** - em que serão definidos prazos e os responsáveis pela execução deles.





Acompanhe a evolução

A cada nova reunião de feedback é preciso acompanhar e apontar a evolução - ou refletir a respeito da falta dela. Assim, todos poderão verificar se estão no caminho certo ou se existem ações que precisam ser alteradas.



Dica Bônus

Você pode adotar uma abordagem mais descontraída, propondo que essas reuniões aconteçam em um lugar diferente, como, por exemplo, em um pátio silencioso.

Você também pode levar ou estimular que os integrantes do grupo levem leituras reflexivas, vídeos (campanha “#NãoÉNormal – Youtube PROGEPE”) e músicas para debate. Outra sugestão é que aconteça um lanche coletivo.

A criatividade pode ser uma grande aliada nesses momentos!



Passo-a-passo da reunião de feedback

A reunião de feedback deve seguir os seguintes passos:

1. Check-in
2. Regras de ouro
3. Atividade principal
4. Acordos
5. Check-out

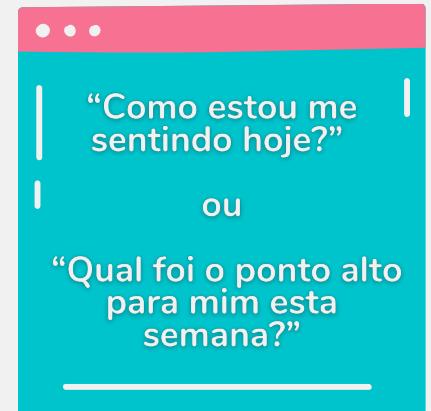


Passo-a-passo da reunião de feedback

Check-in

O check-in é uma técnica que garante que todas as pessoas estejam presentes e atentas para embarcar no momento. É como se fosse um **rito de inicialização da reunião**, preparando as pessoas para se sintonizar com o encontro e se preparar para as próximas etapas.

Existem diversas perguntas que podem ser encontradas na internet como sugestões de check-in. É bastante simples realizá-lo, basta, por exemplo, começar com uma rodada em que todos os presentes responderão, um a um, uma das perguntas a seguir:



Passo-a-passo da reunião de feedback

Regras de ouro

É importante que se estabeleça de antemão algumas diretrizes importantes para o bom transcorrer do encontro. Elas podem estar sob o título de “regras de ouro”, devendo ser pactuadas pelo grupo a cada encontro e seguidas à risca. Alguns exemplos:

- Desligar o celular ou deixá-lo no silencioso.
- Afastar distrações.
- Manter o foco na reunião.
- Manter linguagem verbal e corporal respeitosas.
- Uma fala por vez.

- Buscar fazer o exercício da empatia, escutando com atenção e colocando-se no lugar de quem fala, evitando julgamentos.
- Permitir-se “baixar a guarda” nas conversas para se conectar com o outro.
- Ter a conexão como intenção inicial quando for se comunicar.
- Identificar as necessidades não atendidas no outro e em mim mesmo.
- Guardar em sigilo o que for dito, para que todos possam se expressar sem ressalvas.



Ao final perguntar, "Alguém quer sugerir mais alguma diretriz para o bom andamento do encontro?".



Passo-a-passo da reunião de feedback

Atividade principal

A atividade principal é composta por perguntas com foco nos feedbacks em relação a alguns temas. Podem surgir dúvidas sobre quais assuntos abordar ou quais perguntas fazer. Como forma de auxiliar, trouxemos algumas sugestões de questionamentos possíveis, divididos em categorias.

Sentimentos e necessidades sobre o trabalho

Exemplos:

- Como você está se sentindo em relação ao trabalho?
- Como é a sua vida fora do trabalho?
- Diga quais os aspectos positivos e negativos que você está encontrando em relação ao trabalho.
- Existem necessidades que você tem em relação ao trabalho que não estão sendo atendidas? Se sim, quais?
- O que te preocupa?
- Do que você mais gosta em trabalhar aqui?
- O que te motiva a vir trabalhar todos os dias?



Vida pessoal



Exemplos:

- Como vai você? Como é a vida fora do trabalho?
- Como você sente que seu equilíbrio entre trabalho e vida pessoal está agora?
- Qual é a coisa que poderíamos mudar no trabalho para você que melhoraria sua vida pessoal?
- Como está sua família? O que tem feito seu filho?
- O que você gosta de fazer no seu tempo livre? Quais são seus hobbies?
- O que você fez por diversão no passado que você não está tendo tanto tempo ultimamente?

É importante fazer o levantamento de como cada um tem se sentido em relação ao trabalho, mapeando o que cada um entende como **aspectos positivos e negativos encontrados**. É necessário entender se existem **necessidades pessoais e/ou coletivas** não atendidas, para que se possa mapear estratégias de ação que irão ao encontro dessas necessidades, dentro do possível.

Perguntar sobre o que o colega gosta de fazer, como está sua família, como é a sua vida fora do trabalho e os seus hobbies também é importante. Isso porque **somos seres integrais** e o mundo pessoal e profissional estão relacionados, afetando-se mutuamente.

Com isso, fique atento para verificar se o trabalho está incidindo negativamente na vida pessoal de cada um. **Tenha sensibilidade** de perceber se é necessário que ajustes sejam feitos para harmonizar a situação. Acima de tudo, mostre que você se preocupa com o colega e que tem empatia.

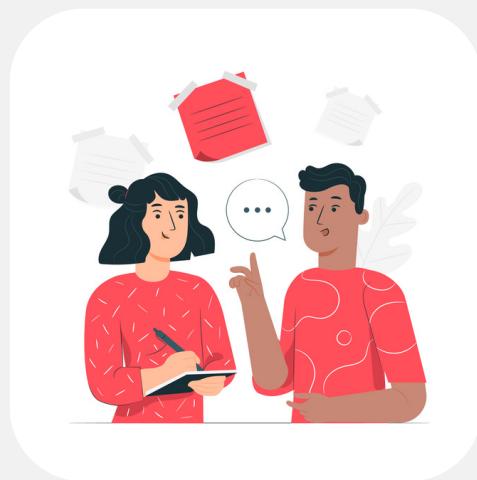


Papel da gestão

Exemplos:

- O que eu poderia fazer como gestor para facilitar o seu trabalho?
- O que você gosta no meu estilo de gestão? O que você não gosta?
- Você gostaria de mais ou menos direção de mim em seu trabalho?
- O que eu poderia fazer para que você aproveite mais o seu trabalho?
- Como posso apoiar melhor você?
- O que você gostaria de saber sobre mim?
- Existe uma situação em que você gostaria de minha ajuda?
- O que é algo que eu poderia fazer melhor? O que é uma crítica que você tem em relação a mim?

Questione o que os colegas têm a dizer sobre a sua liderança, o que mudariam se pudessem, quais seus pontos positivos e como você pode melhorar perante a equipe para que o grupo como um todo possa se beneficiar ainda mais. **Escute com humildade e pratique a autocrítica.**



Relacionamento da equipe

Exemplos:

- Como você descreveria o ambiente de trabalho da equipe? É mais competitivo ou colaborativo?
- Como poderíamos melhorar as maneiras como nossa equipe trabalha em conjunto?
- Quem você admira no time? Por quê?
- Você acha que suas ideias são ouvidas pela equipe e por mim?
- Com quem você gostaria de trabalhar com mais frequência? Por quê?
- Todo mundo do time está se esforçando?
- Você ajuda outros membros da equipe? Os outros ajudam quando você precisa?

Pesquisas apontam que o bom relacionamento com os colegas de trabalho é um dos principais **fatores de motivação**, seguidos por reconhecimento e por fazer o que gosta. O que vemos muitas vezes são pessoas desmotivadas não por conta do trabalho em si, mas pelo ambiente em que se encontram. Abrir espaço para se olhar para as relações entre colegas, na busca da construção de um ambiente mais agradável e cooperativo, faz total diferença no clima de trabalho.



Hábitos de trabalho

Exemplos:

- Em que parte do dia você tem mais energia e foco?
- O que é um dia ideal e produtivo no trabalho para você?
- Quais são os maiores desperdícios de tempo para você a cada semana? Há algo que poderíamos fazer para melhorar isso, se sim, o quê?
- Que parte da sua rotina de trabalho você acha que está funcionando melhor? Qual área você quer melhorar?
- Há alguma reunião ou discussão que você acha que deveria fazer parte mas não faz? Você está incluído em alguma da qual não queira fazer parte?
- O que você faz quando sente pouca energia ou desmotivado?



Muitas vezes vivemos no piloto automático, realizando tarefas mecanicamente, e não paramos para refletir acerca de quais hábitos de trabalho são saudáveis ou não para nós. Ter um momento para pensar sobre hábitos de trabalho é importante para tomada de consciência a respeito de nossos padrões, de forma que, em posse desse **autoconhecimento**, possamos ter esclarecido o que nos faz bem e também possamos tomar medidas para melhorar nosso **bem-estar e produtividade**.

Refletir em grupo sobre esses aspectos pode promover maior integração da equipe, ao mesmo tempo que a experiência positiva de alguém pode ser modelo para outra pessoa se inspirar.



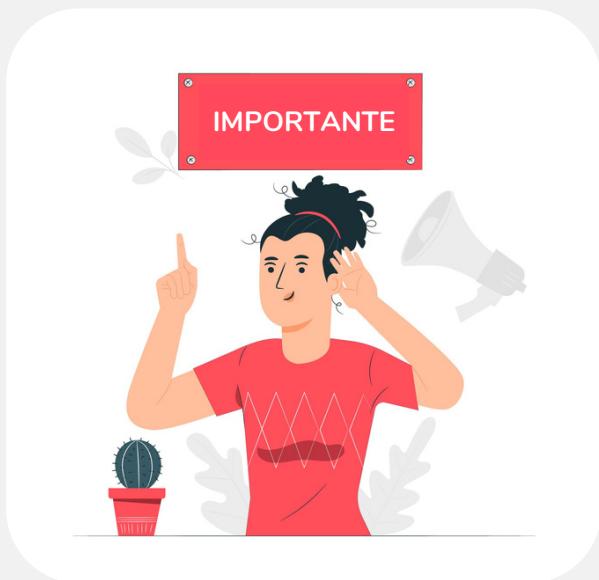
Algumas considerações importantes sobre a etapa "Atividade Principal":



Faça apenas uma pergunta por categoria. Dependendo do tamanho do grupo, não poderá ser feita uma pergunta por categoria, pois serão muitas perguntas, e contabilizando o tempo de respostas, será muito tempo despendido na reunião.

Reuniões longas demais são cansativas e ao final as pessoas não estão mais engajadas e com energia para se envolver com a reunião.

Você pode optar - e/ou pactuar com o grupo - por abordar algumas categorias em uma reunião e outras categorias em uma próxima.



É importante que o facilitador esteja realmente implicado com a reunião, com desejo genuíno de **promover esse espaço de fala e de escuta com os colegas**. Caso o facilitador acredite que é uma bobagem o encontro, ou caso o facilitador promova apenas uma reunião e não seja dado prosseguimento, a proposta não terá a efetividade esperada.

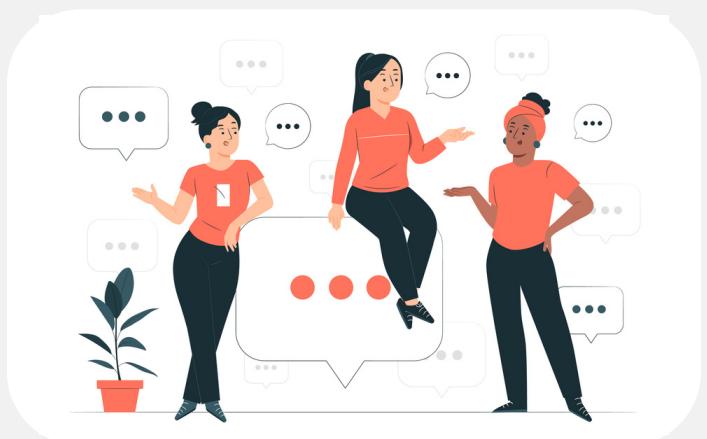


Algumas considerações importantes sobre a etapa "Atividade Principal":



Diante da exposição dos colegas de questões de suas subjetividades, podem surgir conteúdos delicados, que você, facilitador, não saiba exatamente como conduzir e encaminhar. Se isso acontecer, não tem problema, você não é profissional da área de saúde mental, mas enquanto gestor de equipe é provável que surjam situações que você não saiba muito bem como manejar. Para isso, em casos de necessidade de consultoria com a psicologia, ficamos à disposição para conversarmos e pensarmos juntos em estratégias, através do e-mail: psicologia.progepe@unipampa.edu.br.

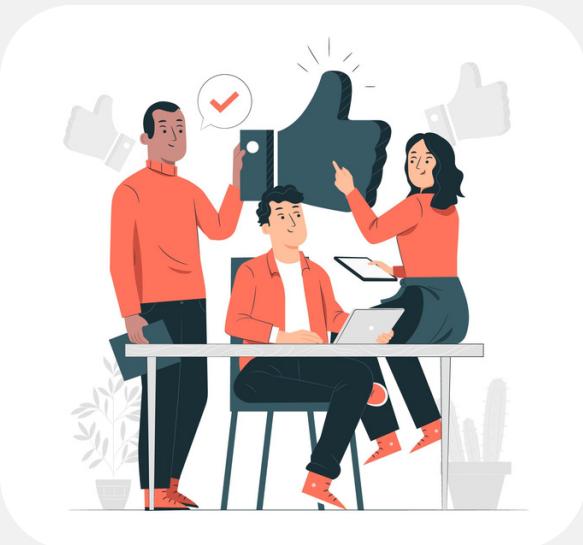
O que não podemos fazer é deixar de falar sobre situações difíceis, sobre emoções e sentimentos, por medo de não saber como lidar. Acredite: não falar não irá modificar a situação, pelo contrário, pode piorá-la! Colocar a situação na mesa é o primeiro passo para poder fazer algo, com **respeito, consideração e atenção devida**.



Passo-a-passo da reunião de feedback

Acordos

No desenrolar da conversa sobre sentimentos e necessidades surgirão elementos importantes que devem ser retomados ao final da reunião. Recomendamos que o facilitador faça uma **retomada das ideias e pautas levantadas**, pontuando o que já está transcorrendo bem e o que pode ser modificado. Em relação ao que precisa ser aperfeiçoado, ele pode sugerir propostas de ações ou então pode dividir com o grupo para juntos estabelecerem propostas de ações.



A partir das propostas estabelecidas, é necessário sinalizar quais serão os responsáveis e os prazos para execução dessas. O facilitador pode fazer uma tabela e compartilhar com todos por e-mail, em momento posterior à reunião, para que todos tenham consigo **o que ficou acordado, quem será responsável e qual o prazo definido**.

Em uma próxima reunião, na parte dos “Acordos” a tabela anterior pode ser retomada e discutida com o grupo, considerando o que foi possível realizar e o que não foi, para que possam ser desenhadas estratégias de ação atualizadas para o momento.



Passo-a-passo da reunião de feedback

Check-out

Faça o check-out para conduzir o desfecho, como um **rito de encerramento da reunião**. O check-out é similar ao check-in, realizá-lo é simples, basta, por exemplo, finalizar com uma rodada em que todos os presentes responderão, um a um, uma das perguntas:



“Como estou saindo deste encontro hoje?”

ou

“O que eu trouxe comigo e agora gostaria de deixar para trás?”

Você também poderá pegar sugestões de perguntas para check-out na internet.

Ao final do encontro, não deixe de demonstrar gratidão pelo tempo, presença, participação e colaboração das pessoas.





“

“Quando, em uma organização, conseguimos conversar de maneira clara sobre necessidades e propósitos, é sinal de que o terreno das relações mudou e, com isso, os resultados mudam.”

Marshall Rosenberg



Referências

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Curso Facilitação de Reuniões, Times e Workshops no Ambiente Online.** Disponível em: <Escola Virtual Gov>. Acesso em: 18 jan 2023.

MARQUES, José Roberto. **Dicas de como fazer uma reunião de feedback com os seus funcionários.** IBC Coaching, 2023. Disponível em: <Dicas de como fazer uma reunião de feedback com os seus funcionários - Portal (ibccoaching.com.br)>. Acesso em: 19 jan 2023.

MARQUES, José Roberto. **Comunicação Assertiva - Desenvolva uma comunicação clara e reduza conflitos.** IBC Coaching, 2023. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/comunicacao-assertiva-desenvolva-comunicacao-clara-reduza-conflitos/>>. Acesso em: 19 jan 2023.

Como conduzir boas reuniões de

