

Aula 28 – A Arte de Dar e Receber Feedback


Você já se sentiu travado ao precisar dar um feedback importante para um colega ou membro da sua equipe? Ou, quem sabe, já recebeu um feedback que, em vez de ajudar, só gerou desconforto e defensividade? Essas situações são mais comuns do que imaginamos no ambiente profissional, e a verdade é que a comunicação eficaz é a espinha dorsal de qualquer equipe de sucesso, especialmente quando falamos de liderança.

Nesta aula, mergulharemos no universo do feedback, desvendando não apenas suas técnicas, mas também a psicologia por trás dele. Entenderemos por que é tão desafiador e como podemos transformar essa ferramenta poderosa em um motor de crescimento e desenvolvimento. Ao final, você não só terá as ferramentas para oferecer um feedback construtivo e impactante, mas também saberá como recebê-lo de forma aberta, transformando críticas em oportunidades valiosas.

Nosso percurso será dividido em etapas claras: começaremos pela psicologia do feedback, passaremos por técnicas consagradas como o Modelo SCI, aprenderemos a receber feedback sem defesas e, por fim, exploraremos como criar uma cultura de feedback contínuo, adaptada aos desafios da liderança híbrida e das metodologias ágeis. Prepare-se para aprimorar uma das habilidades mais cruciais para qualquer líder.

A Psicologia do Feedback: Por Que é Tão Difícil?

Imagine-se em uma situação onde alguém se aproxima para "conversar" sobre algo que você fez. Automaticamente, uma pequena sirene de alerta pode soar em sua mente. É uma reação humana natural. Nosso cérebro, programado para a sobrevivência, muitas vezes interpreta o feedback, especialmente o corretivo, como uma ameaça. Essa percepção pode desencadear uma série de respostas emocionais e fisiológicas que dificultam a escuta e a aceitação.

 **Insight Importante:** Não é que sejamos "ruins" em receber feedback; é que estamos lidando com mecanismos cerebrais profundos. A crítica, mesmo que bem-intencionada, pode atingir nosso ego, nossa autoestima e até mesmo nossa identidade profissional.

Essa dificuldade se intensifica em ambientes de trabalho dinâmicos e, mais ainda, em modelos de liderança híbrida ou remota. A ausência de contato visual e de linguagem corporal pode levar a mal-entendidos, tornando o feedback assíncrono (por e-mail ou chat) ainda mais propenso a ser interpretado de forma negativa. O desafio, portanto, é duplo: superar nossas próprias resistências internas e adaptar a forma como o feedback é entregue e recebido.

O Espelho do Feedback

Pense no feedback como um espelho. Às vezes, ele nos mostra uma imagem que não gostamos, ou um ângulo que não percebíamos. A tendência inicial pode ser quebrar o espelho ou questionar sua qualidade, em vez de ajustar nossa própria postura. Essa é a essência da psicologia defensiva: culpar o mensageiro ou a mensagem, em vez de refletir sobre o conteúdo.

Medo de Julgamento

Receio de ser avaliado negativamente pelos outros

Medo de Falhar

Preocupação em não atender às expectativas

Medo da Inadequação

Sensação de não ser bom o suficiente

Em equipes de projetos, onde a pressão por resultados é constante e a colaboração é vital, um feedback mal dado pode corroer a confiança, gerar ressentimento e, em última instância, prejudicar o desempenho coletivo. Por isso, a "arte" do feedback reside em transformar essa potencial ameaça em uma oportunidade de aprendizado mútuo.

Conectando com a realidade das equipes ágeis, onde a transparência e a inspeção contínua são pilares, a capacidade de dar e receber feedback de forma eficaz é ainda mais crítica. As retrospectivas, por exemplo, são momentos estruturados para feedback, mas se a psicologia defensiva prevalecer, esses encontros perdem seu propósito. É preciso criar um ambiente de **segurança psicológica**, onde as pessoas se sintam à vontade para serem vulneráveis e para apontar melhorias sem medo de retaliação.

Técnicas para Oferecer Feedback Construtivo: O Modelo SCI

Dar feedback não é apenas apontar o que está errado; é guiar a pessoa para a melhoria, mantendo sua motivação e engajamento. Feedback vago ou genérico, como "você precisa ser mais proativo", raramente produz resultados. Ele não oferece clareza sobre o que exatamente precisa mudar ou como. É como dizer a alguém para "dirigir melhor" sem especificar qual manobra ou regra de trânsito foi violada.

Para que o feedback seja verdadeiramente construtivo, ele precisa ser específico, objetivo e focado no comportamento, não na pessoa.

É aqui que entram as técnicas estruturadas, que nos ajudam a organizar nossos pensamentos e a comunicar a mensagem de forma clara e impactante. Uma das mais eficazes e amplamente utilizadas é o **Modelo SCI**.

O Modelo SCI é uma ferramenta simples, mas poderosa, que estrutura o feedback em três componentes essenciais: **Situação**, **Comportamento** e **Impacto**. Ele transforma uma crítica potencial em uma observação factual, facilitando a compreensão e a aceitação por parte de quem recebe. Ao focar nos fatos e nas consequências, minimizamos a percepção de julgamento pessoal e abrimos espaço para a reflexão e a mudança.

Detalhando o Modelo SCI

Pense no Modelo SCI como um GPS para o feedback. Em vez de apenas dizer "você errou o caminho", ele te dá as coordenadas exatas: "Na rua X (Situação), você virou à direita em vez de à esquerda (Comportamento), e isso nos atrasou em 15 minutos (Impacto)". Essa clareza é fundamental para que a pessoa entenda o que aconteceu, por que é importante e como pode agir diferente no futuro.

01

Situação

Descreva o contexto específico onde o comportamento ocorreu. Seja factual e objetivo.

Exemplo: "Na reunião de equipe de ontem, quando estávamos discutindo os prazos do projeto X..."

02

Comportamento

Descreva a ação ou o comportamento observável que você notou. Evite julgamentos e foque no que foi visto ou ouvido.


Exemplo: "...você interrompeu o João três vezes enquanto ele apresentava a atualização..."

03

Impacto

Explique as consequências diretas desse comportamento para você, para a equipe, para o projeto ou para o cliente.

Exemplo: "...e isso fez com que a apresentação dele ficasse incompleta, e perdemos a oportunidade de esclarecer algumas dúvidas importantes com o cliente."

 **Diferença Crucial:** Ao usar o SCI, você não está dizendo "você é um interrompedor"; você está dizendo "naquela situação específica, seu comportamento de interrupção teve um impacto negativo X". A diferença é sutil, mas poderosa, pois foca na ação e não na identidade.

Exemplo Prático do Modelo SCI

Exemplo Prático Integrado:

Imagine que você é líder de uma equipe de projeto remoto. Um membro, a Ana, tem entregado suas tarefas com atraso, mas você não quer que ela se sinta atacada. Em vez de dizer "Ana, você está atrasando tudo!", você pode usar o SCI:

"Ana, na semana passada, quando estávamos finalizando a etapa de planejamento do Módulo Beta (**Situação**), percebi que você entregou o relatório de requisitos um dia após o prazo combinado (**Comportamento**). Isso gerou um atraso na revisão da equipe e impactou o cronograma da próxima fase, que precisou ser ajustado (**Impacto**)."

Após apresentar o SCI, é crucial abrir para o diálogo: "Gostaria de entender o que aconteceu e como posso te apoiar para que isso não se repita." Essa abordagem convida à colaboração e à busca de soluções, em vez de gerar defensividade. Em um ambiente de liderança híbrida, essa clareza é ainda mais vital, pois evita interpretações errôneas que poderiam surgir de uma comunicação menos estruturada por texto ou videochamada.

Conceito	Âmbito/Aplicação	Base/Origem	Exemplo
Situação	Contexto específico	Observação factual	"Na reunião de segunda..."
Comportamento	Ação observável	Descrição neutra	"...você chegou 15 minutos atrasado..."
Impacto	Consequência direta	Efeito percebido	"...e perdemos o início da discussão crucial."

Além do SCI: Outras Ferramentas e Abordagens para o Feedback

Embora o Modelo SCI seja uma base excelente, o feedback é uma arte que se adapta a diferentes contextos e personalidades. Nem toda situação exige a mesma formalidade, e nem todo feedback precisa ser corretivo. Assim como um artesão tem diversas ferramentas em sua caixa, um líder eficaz possui múltiplas abordagens para nutrir o desenvolvimento da equipe.

A chave é entender que o feedback não é um monólogo, mas um diálogo. Ele deve ser uma via de mão dupla, onde tanto quem dá quanto quem recebe estão abertos à escuta e à compreensão. Em um mundo de trabalho cada vez mais dinâmico e com equipes distribuídas, a flexibilidade na forma de dar feedback é um diferencial.

Conectar o feedback a metodologias ágeis, por exemplo, significa integrá-lo naturalmente aos ciclos de trabalho. As retrospectivas do Scrum são um exemplo perfeito de feedback contínuo, onde a equipe reflete sobre o que funcionou, o que não funcionou e o que pode ser melhorado. Mas mesmo fora desses rituais, a cultura de feedback precisa ser cultivada diariamente.

Método STAR e Outras Técnicas

Uma abordagem complementar ao SCI, especialmente para feedback positivo ou para situações que exigem mais detalhes, é o **Método STAR (Situação, Tarefa, Ação, Resultado)**. Embora frequentemente usado em entrevistas, ele é excelente para descrever comportamentos e resultados de forma estruturada, reforçando o que foi bem feito.

Situação

Onde e quando a situação ocorreu

Tarefa

Qual era o objetivo ou a tarefa em questão

Ação

O que a pessoa fez especificamente

Resultado

Qual foi o desfecho positivo das ações da pessoa

Exemplo de STAR: "Na semana passada, quando o cliente solicitou aquela alteração urgente no módulo de pagamentos (Situação), sua tarefa era integrar a nova API em tempo recorde (Tarefa). Você prontamente se dedicou, pesquisou a documentação e implementou a solução em apenas 4 horas (Ação), o que nos permitiu entregar a funcionalidade antes do prazo e receber um elogio direto do cliente pela agilidade (Resultado)."

Outra técnica, embora com ressalvas, é o "**Feedback Sanduíche**". Ele consiste em iniciar com um elogio, inserir o feedback construtivo no meio e finalizar com outro elogio ou uma nota encorajadora. A intenção é suavizar a crítica, mas o risco é que a mensagem principal se perca ou pareça insincera. É como tentar esconder um remédio amargo em um doce; a pessoa pode não confiar no doce da próxima vez. Use com cautela e sinceridade.

Declarações Eu e Comunicação Empática

Para evitar que o feedback pareça um ataque pessoal, é fundamental usar "**Declarações Eu**". Em vez de "Você sempre atrasa as entregas", diga "Eu me sinto preocupado quando as entregas atrasam, porque isso impacta o cronograma geral". Isso muda o foco da culpa para a sua percepção e sentimento, tornando a mensagem menos ameaçadora e mais fácil de ser ouvida.

Evite

- "Você sempre atrasa"
- "Você não se comunica bem"
- "Você é desorganizado"
- "Você não colabora"

Prefira

- "Eu fico preocupado quando..."
- "Eu percebo que..."
- "Eu sinto que..."
- "Eu observo que..."

Em um contexto de liderança híbrida, onde a comunicação assíncrona é frequente, a clareza e a intencionalidade são ainda mais importantes. Ao dar feedback por escrito, seja por e-mail ou ferramenta de gestão de projetos, dedique tempo para revisar a mensagem, garantindo que o tom seja adequado e que não haja espaço para interpretações equivocadas. A falta de nuances da voz e da linguagem corporal exige uma escrita mais precisa e empática.

Conectando com a liderança servidora, o feedback é uma ferramenta para o desenvolvimento do outro. Não é sobre provar um ponto ou exercer poder, mas sobre capacitar a equipe a crescer. Ao adotar uma postura de serviço, o líder se torna um facilitador do feedback, criando um ambiente onde a troca é vista como um caminho para a excelência contínua.

Como Receber Feedback de Forma Aberta e Não Defensiva

Receber feedback é, para muitos, ainda mais desafiador do que dá-lo. Nossa primeira reação instintiva pode ser a de nos defendermos, justificar nossas ações ou até mesmo contra-atacar. É a voz do ego, tentando proteger nossa autoimagem. No entanto, a capacidade de receber feedback de forma aberta e não defensiva é uma das marcas de um profissional maduro e de um líder em constante evolução.

📌 **Metáfora do Presente:** Pense no feedback como um presente. Às vezes, o embrulho pode não ser o mais bonito, ou o presente pode não ser exatamente o que você esperava. Mas, dentro dele, há sempre algo de valor: uma perspectiva diferente, uma oportunidade de aprendizado ou um ponto cego que você não conseguia ver sozinho.

Em um ambiente de trabalho que valoriza a agilidade e a adaptação, a capacidade de absorver e agir sobre o feedback é crucial. Equipes que conseguem fazer isso rapidamente são mais inovadoras e resilientes. Isso se torna ainda mais relevante em modelos de trabalho híbridos, onde a comunicação pode ser mais espaçada e a clareza na recepção do feedback evita retrabalhos e desalinhamentos.

Técnicas para Receber Feedback Eficazmente

Para dominar a arte de receber feedback, comece com a **escuta ativa**. Isso significa não apenas ouvir as palavras, mas tentar entender a intenção por trás delas. Evite interromper, mesmo que você discorde. Deixe a pessoa terminar sua mensagem completamente. Sua linguagem corporal também fala: mantenha contato visual (se presencial ou em vídeo), acene com a cabeça e demonstre que está engajado.



Escute Ativamente

Foque em entender, não em justificar



Clarifique

Faça perguntas para garantir compreensão



Expresse Gratidão

Agradeça pela oportunidade de aprendizado

Após a pessoa terminar, é hora de **clarificar**. Não presuma que você entendeu tudo. Faça perguntas para garantir que a mensagem foi compreendida corretamente. Perguntas como "Você poderia me dar um exemplo específico do que aconteceu?" ou "Entendi que você está preocupado com X. É isso mesmo?" ajudam a eliminar ambiguidades e a focar nos fatos.

Expresse gratidão, mesmo que o feedback seja difícil de ouvir. Agradecer demonstra maturidade e abertura. Dizer "Obrigado por compartilhar isso comigo, vou refletir sobre o que você disse" não significa que você concorda com tudo, mas que valoriza a coragem da pessoa em se expressar e a oportunidade de aprendizado.

Processando o Feedback Sem Defensividade

Um erro comum ao receber feedback é reagir imediatamente com justificativas. A tentação de explicar "por que" você fez algo é grande, mas isso pode ser percebido como defensividade. Em vez disso, **processe antes de reagir**. Peça um tempo para digerir a informação, se necessário. "Preciso de um momento para pensar sobre isso, podemos conversar novamente amanhã?" é uma resposta válida e profissional.



Separe Comportamento de Identidade

O feedback é sobre a ação, não sobre quem você é



Peça Especificidade

Se for vago, solicite exemplos concretos



Tome Seu Tempo

É válido pedir tempo para processar

Lembre-se que o feedback é sobre o comportamento, não sobre sua identidade. Separe a crítica da ação da crítica da pessoa. Se o feedback for vago, peça por exemplos concretos. Se for muito genérico, solicite especificidade. Você tem o direito de buscar clareza para poder agir.

Conectando com a liderança servidora, receber feedback é uma forma de demonstrar humildade e compromisso com o crescimento pessoal e coletivo. Um líder que se mostra aberto ao feedback, mesmo o mais desafiador, inspira sua equipe a fazer o mesmo, criando um ciclo virtuoso de melhoria contínua. Em equipes ágeis, essa abertura é a base para as retrospectivas serem produtivas e para a equipe se auto-organizar e evoluir.

Criando uma Cultura de Feedback Contínuo na Equipe

O feedback não deve ser um evento anual ou uma conversa temida que acontece apenas quando algo dá errado. Para que seja realmente eficaz, ele precisa ser uma parte integrante do dia a dia da equipe, uma conversa contínua e natural. Criar uma cultura de feedback significa transformar a forma como as pessoas pensam sobre ele, passando de uma ferramenta de julgamento para um motor de desenvolvimento e colaboração.

Imagine uma equipe onde todos se sentem à vontade para compartilhar observações, tanto positivas quanto construtivas, sem medo de retaliação ou de serem mal interpretados. Onde o feedback é visto como um ato de cuidado e um investimento no crescimento mútuo. Essa é a essência de uma cultura de feedback contínuo, um ambiente onde a melhoria é constante e a confiança é elevada.

Em um cenário de liderança híbrida e remota, essa cultura se torna ainda mais vital. A distância física pode criar barreiras na comunicação espontânea, e a falta de interações informais pode reduzir as oportunidades de feedback. É preciso intencionalidade e o uso estratégico de ferramentas para garantir que o fluxo de feedback não seja interrompido, mas sim adaptado e fortalecido.

Construindo os Pilares da Cultura de Feedback

O primeiro passo para construir essa cultura é o **exemplo do líder**. Se você, como líder, não pede feedback, não o recebe bem ou não o oferece regularmente, sua equipe dificilmente fará o mesmo. Seja o modelo: peça feedback ativamente, demonstre vulnerabilidade e mostre como você usa o feedback para crescer.

Estabeleça **canais e momentos para feedback**. Isso pode incluir:



Check-ins Semanais

Breves conversas individuais para alinhar expectativas e oferecer feedback rápido.



Retrospectivas Ágeis

Em equipes que usam Scrum ou Kanban, as retrospectivas são momentos formais para a equipe refletir sobre o processo e dar feedback uns aos outros.




Feedback 360 Graus

Para uma visão mais abrangente, coletando feedback de pares, superiores e subordinados.



Plataformas Digitais

Ferramentas digitais que permitem dar e receber feedback a qualquer momento.

 **Metáfora do Lubrificante:** Pense no feedback como o "lubrificante" das engrenagens de uma máquina. Sem ele, as peças rangem, o atrito aumenta e a máquina pode parar. Com ele, tudo flui suavemente, a eficiência aumenta e o desgaste é minimizado.

Segurança Psicológica e Feedback Entre Pares

Promova a **segurança psicológica**. As pessoas só darão feedback honesto se sentirem que é seguro fazê-lo, sem medo de punição ou de prejudicar relacionamentos. Isso significa criar um ambiente de confiança, onde erros são vistos como oportunidades de aprendizado e não como falhas a serem escondidas.

Incentive o **feedback entre pares**. Não é apenas o líder que deve dar feedback. Quando os colegas se sentem confortáveis para compartilhar observações uns com os outros, a equipe se fortalece e o aprendizado se acelera. Isso é especialmente relevante em equipes ágeis, onde a colaboração e a auto-organização são fundamentais.

Em um contexto de liderança híbrida, a intencionalidade é crucial. Agende momentos específicos para feedback em videochamadas, utilize ferramentas de comunicação assíncrona para feedback escrito (garantindo clareza e tom), e crie rituais virtuais que promovam a conexão e a confiança, como "cafés virtuais" ou "happy hours" informais. A cultura de feedback não acontece por acaso; ela é construída com esforço e propósito.

Conceito	Âmbito/Aplicação	Base/Origem	Exemplo
Segurança Psicológica	Ambiente de trabalho	Amy Edmondson	Equipe se sente segura para errar e aprender
Feedback 360 Graus	Avaliação de desempenho	Múltiplas fontes	Receber feedback de pares, líderes e liderados
Retrospectivas Ágeis	Metodologias Ágeis	Scrum, Kanban	Reuniões para melhoria contínua do processo
Liderança Servidora	Estilo de liderança	Robert Greenleaf	Líder foca no crescimento e bem-estar da equipe

Desafios e Oportunidades do Feedback em Liderança Híbrida e Ágil

A transição para modelos de trabalho híbridos e a crescente adoção de metodologias ágeis trouxeram consigo uma série de desafios e, ao mesmo tempo, novas oportunidades para a prática do feedback. A forma como nos comunicamos e interagimos mudou drasticamente, e o feedback precisa evoluir junto.

Em equipes distribuídas geograficamente, a ausência de interações face a face pode dificultar a leitura de sinais não verbais, que são cruciais para a compreensão total de uma mensagem. Um feedback dado por texto pode ser mal interpretado, e a falta de espontaneidade pode reduzir a frequência das conversas de desenvolvimento.

No entanto, esses desafios também abrem portas para inovações. A comunicação assíncrona, por exemplo, permite que as pessoas pensem e estruturem melhor seus feedbacks antes de enviá-los, resultando em mensagens mais claras e ponderadas. A integração do feedback nas cerimônias ágeis, como as retrospectivas, garante que a melhoria contínua seja uma prioridade.

Adaptando o Feedback para o Mundo Híbrido

Um dos maiores desafios na liderança híbrida é manter a **conexão e a cultura organizacional** a distância. O feedback informal, aquele que acontece no corredor ou durante um café, é muitas vezes perdido. Para compensar, os líderes precisam ser mais intencionais na criação de momentos para feedback. Isso pode envolver agendar conversas mais curtas e frequentes, ou usar ferramentas de comunicação que permitam feedback rápido e informal.

Comunicação Assíncrona

Exige clareza redobrada. Ao dar feedback por e-mail, chat ou plataformas de gestão de projetos, certifique-se de que a mensagem seja concisa, objetiva e com um tom empático.

Feedback em Cerimônias Ágeis

Para equipes ágeis, o feedback é o combustível da melhoria contínua. As retrospectivas são o palco principal para isso, mas o feedback deve permear todas as cerimônias.

Liderança Servidora

Ganha ainda mais relevância em ambientes híbridos e ágeis. Um líder servidor foca em remover obstáculos, desenvolver sua equipe e criar um ambiente onde todos possam prosperar.

Ferramentas digitais se tornam aliadas poderosas. Plataformas de gestão de projetos (como Jira, Trello, Asana) podem ser usadas para registrar feedback sobre tarefas específicas. Ferramentas de comunicação (Slack, Microsoft Teams) permitem canais dedicados a elogios e sugestões. O importante é escolher as ferramentas que melhor se adaptam à sua equipe e garantir que todos saibam como usá-las de forma eficaz.

Construindo Confiança à Distância


Em última análise, o feedback em ambientes híbridos e ágeis é sobre construir e manter a **confiança**. Quando a confiança é alta, as pessoas se sentem seguras para dar e receber feedback, independentemente da distância ou da formalidade. É um investimento contínuo na saúde e na produtividade da equipe, garantindo que todos estejam alinhados e crescendo juntos.

Desafios do Feedback Híbrido

- Perda de sinais não verbais
- Redução de interações espontâneas
- Risco de mal-entendidos por texto
- Falta de feedback informal

Oportunidades do Feedback Híbrido

- Mensagens mais estruturadas
- Tempo para reflexão antes de responder
- Registro digital das conversas
- Flexibilidade de horários

 **Dica Prática:** Use emojis com moderação para suavizar a mensagem, se apropriado para a cultura da equipe, mas nunca substitua a clareza pela informalidade.

Consolidação: A Arte de Construir Pontes com o Feedback

Chegamos ao final de nossa jornada pela arte de dar e receber feedback. Vimos que o feedback é muito mais do que uma simples comunicação; é uma ferramenta poderosa de desenvolvimento pessoal e profissional, capaz de transformar equipes e impulsionar resultados. Começamos desvendando a psicologia por trás da nossa resistência natural, entendendo que a defensividade é uma reação humana que pode ser superada com consciência e técnica.

Exploramos o Modelo SCI (Situação, Comportamento, Impacto) como um guia prático para oferecer feedback construtivo, focado nos fatos e no impacto, e não em julgamentos pessoais. Vimos também outras abordagens, como o STAR e as "Declarações Eu", que enriquecem a caixa de ferramentas do líder. A arte de receber feedback, por sua vez, exige escuta ativa, clareza e a capacidade de processar a informação antes de reagir, transformando o "presente" em uma oportunidade de crescimento.

Finalmente, mergulhamos na importância de criar uma cultura de feedback contínuo, onde a troca é natural, segura e constante, adaptando-a aos desafios e oportunidades da liderança híbrida e das metodologias ágeis. Lembre-se: **o feedback é uma ponte que conecta intenções a resultados, e dominá-lo é essencial para qualquer líder que busca excelência e impacto duradouro.**

Em Prática: Passos para Implementar

01

Prepare-se

Antes de dar feedback, organize seus pensamentos usando o Modelo SCI.

02

Escute Ativamente

Ao receber feedback, foque em entender, não em justificar.

03

Peça Feedback

Demonstre vulnerabilidade e incentive a troca contínua.

04

Aja

Use o feedback como um guia para a melhoria, tanto para si quanto para a equipe.

05

Adapte

Em ambientes híbridos, seja intencional e use as ferramentas digitais a seu favor.

Autoavaliação

1. Qual dos seguintes modelos de feedback foca em descrever o contexto, a ação observável e as consequências diretas?
 - a) Modelo STAR
 - b) Feedback Sanduíche
 - c) Modelo SCI
 - d) Declarações Eu
2. A principal razão pela qual as pessoas tendem a ser defensivas ao receber feedback está relacionada a:
 - a) Falta de inteligência emocional.
 - b) Mecanismos cerebrais de autoproteção e ego.
 - c) Inabilidade do emissor em comunicar a mensagem.
 - d) Desinteresse em aprender e crescer.
3. Em um contexto de liderança híbrida, qual é um dos maiores desafios para a cultura de feedback contínuo?
 - a) Excesso de feedback formal.
 - b) Dificuldade em manter a conexão e a cultura organizacional a distância.
 - c) Falta de ferramentas digitais para comunicação.
 - d) Resistência dos colaboradores a novas tecnologias.
4. Qual das seguintes ações NÃO é recomendada ao receber feedback de forma aberta e não defensiva?
 - a) Escutar ativamente sem interromper.
 - b) Fazer perguntas para clarificar a mensagem.
 - c) Justificar imediatamente suas ações.
 - d) Expressar gratidão pela oportunidade de aprendizado.
5. Descreva em suas palavras a importância da segurança psicológica para a criação de uma cultura de feedback contínuo em equipes ágeis e híbridas.

Gabarito

Questão 1

c) Modelo SCI

Questão 2


b) Mecanismos cerebrais de autoproteção e ego.

Questão 3

b) Dificuldade em manter a conexão e a cultura organizacional a distância.

Questão 4

c) Justificar imediatamente suas ações.

 **Resposta Esperada para a Questão 5:** A segurança psicológica é fundamental porque cria um ambiente onde os membros da equipe se sentem seguros para expressar opiniões, dar e receber feedback honesto, e admitir erros sem medo de punição ou constrangimento. Em equipes ágeis, isso permite retrospectivas produtivas e melhoria contínua. Em equipes híbridas, compensa a falta de interações presenciais, fortalecendo a confiança e a transparência a distância.

Próximos Passos e Recursos

Próxima Aula: Aula 29 – Avaliação de Desempenho Formal e Informal

Nesta aula, exploraremos como o feedback se integra aos processos de avaliação de desempenho, tanto os formais quanto os informais, e como utilizá-los para potencializar o desenvolvimento da equipe.

Recursos Adicionais:



Livro

"Thanks for the Feedback" de Douglas Stone e Sheila Heen (para aprofundar na arte de receber feedback).



Artigo

"The Fearless Organization" de Amy Edmondson (para entender a segurança psicológica).



Vídeo

TED Talk sobre feedback construtivo (para inspiração e exemplos práticos).

NOTA IMPORTANTE: As informações regulatórias/legais/técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais para verificar alterações.