

ALÉM DO QUE SE VÊ

*O poder transformador do feedback e
feedforward no desenvolvimento humano*

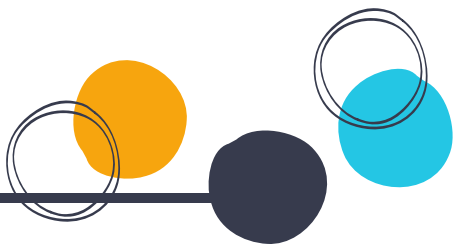




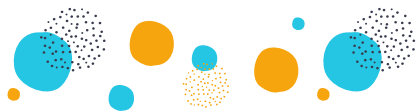
A partir de um acompanhamento pedagógico bem próximo de inúmeras escolas pelo Brasil, notamos a grande necessidade de uma formação continuada a todos os agentes educacionais que os possibilite acompanhar as mudanças de um mundo globalizado e interativo.

O **Mr. Brandão** é um projeto independente com formação e capacitação para agentes educacionais que sonham em mudar o mundo por meio de uma educação inovadora. Aqui todos são muito bem-vindos: professores, coordenadores, pais e tutores, enfim, todos aqueles que atuam direta ou indiretamente em escolas.

Mr. Brandão
mrbrandao.com.br



ESSE EBOOK



Embora não sejam muito comuns na nossa cultura, feedback e feedforward são duas ferramentas que nos ajudam a compreender melhor o contexto no qual estamos inseridos, seja esse o contexto escolar, o profissional ou até mesmo o familiar. Conhecer o que são essas ferramentas, como aplicá-las nos diferentes contextos e entender melhor o perfil da pessoa que pratica o feedback e feedforward é um ato transformador.

Apesar de ainda muito condicionadas ao mundo corporativo, essas ferramentas quando bem aplicadas e organizadas, promovem grandes mudanças não só na cultura educacional, empresarial ou familiar, mas possibilita que todos os envolvidos estejam motivados e engajados em prol de um bem comum. Quando usadas de forma apropriada, elas permitem que todos compreendam sua importância dentro daquele grupo, além de promover o senso de pertencimento e comprometimento genuínos que certamente fazem de uma empresa, escola ou casa, grandes sucessos.

Em ambientes onde feedback e feedforward são responsáveis e sinceros, há maior prazer e amor empregado no que e como se faz. Quanto mais soubermos sobre o poder transformador da aplicabilidade de feedback e feedforward nas instituições, mais nos desenvolvemos. Aproveite e compartilhe esse material com todo mundo, afinal

Juntos crescemos mais fortes!

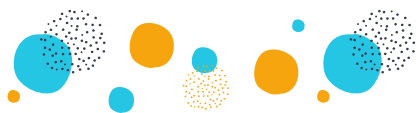
Pedro Brandão

O curador

Formado em Letras pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) e Marietta College (EUA), é certificado CELTA, consultor pedagógico com experiência na administração, docência e coordenação em centros de idiomas, escolas bilíngues e internacionais há 15 anos. Atua como docente e formador de educadores das escolas de ensino básico, da Educação Infantil ao Ensino Médio.



ÍNDICE



05

Feedback

O que é

06

Benefícios

07

Tipos de feedback

08

Práticas e ferramentas

13

Feedback eficiente

14

Como aplicar

Feedforward

15

O que é

16

Benefícios

17

Porque praticar

19

Características importantes

20

Como aplicar

21

Principais diferenças

22

O perfil de quem dá feedback e feedforward

23

Saiba mais

25

Referências



O que é feedback?

A palavra *feedback* vem do inglês mas é usada da mesma maneira em português. Usada pela primeira vez no século XVIII por volta de 1860, durante a Revolução Industrial, ela representa a junção de *feed* (alimentar) e *back* (de volta), ou seja, ao traduzir podemos entender como o **ato de realimentar, dar resposta a uma atitude ou comportamento que já aconteceu**. Basicamente, esse conceito é aplicado quando uma pessoa conta à outra o que pensa sobre uma performance, uma atitude ou comportamento que ela teve. Assim, torna-se uma ferramenta para que o desempenho possa melhorar já que a pessoa que recebe o feedback acaba descobrindo coisas que muitas vezes nunca percebeu. Vivemos um mundo muito competitivo. Então, não é surpresa que as empresas, escolas e outros ambientes sejam considerados melhores e mais favoráveis ao desenvolvimento humano quanto têm, na sua essência e cultura, a prática e a aplicação frequente e sólida de feedback. Isso porque essa prática garante tanto para a empresa quanto ao empregado (ou quaisquer que sejam os envolvidos em qualquer relação) impulsos e motivações para o autodesenvolvimento pessoal e técnico, o que indubitavelmente trará maior clareza nas relações, além de maior eficiência, produtividade e muitos outros benefícios.

Quais os benefícios do feedback?

Quem recebe

Conhece pontos fortes para se aperfeiçoar ainda mais;

Reconhece pontos fracos para reverterlos em aprendizado;

Potencializa o marketing pessoal;

Promove habilidades do futuro, como autoconhecimento, inteligência emocional e resiliência;

Aumentará motivação.

Quem dá

Apresenta e/ou reforça as expectativas
Aumento da confiança e da produtividade;

Diminui o turnover (rotatividade);

Melhora a qualidade das produções;

Reduz a distância e a hierarquia entre líderes e colaboradores, professores e estudantes etc.;

Melhora a convivência e torna o espaço agradável para trabalhar/ estudar.



Quais os tipos de feedback?

Pois sim, existem diferentes tipos de feedback para as mais variadas situações num dado contexto. O equilíbrio entre esses diferentes tipos é que fará com que todos os envolvidos engajem-se e permaneçam motivados por sentirem que são as pessoas certas no lugar certo.

	Positivo	Negativo	Construtivo	Pessoal
Por quê?	Para reforçar que se está no caminho certo com as atitudes, comportamentos e resultados.	Para reforçar as expectativas e a cultura do contexto, além de apresentar insatisfações.	Para reconhecer os acertos no desempenho, e também identificar oportunidades de melhoria..	Para ver a reação imediata da pessoa sobre o nível de entendimento do que é dito, para esclarecer dúvidas.
Quando?	A pessoa (ou grupo) alcança os resultados esperados ou até mesmo quando vai além, trazendo ideias novas e tangíveis.	A pessoa (ou o grupo) não alcança as metas ou objetivos ou quando apresenta atitude fora do esperado	Quanto há a oportunidade de apontar/ ensinar diferentes caminhos para atingir os mesmos objetivos e metas.	Imediatamente quando se percebe que a pessoa não se apropriou da cultura ou não entendeu o que é esperado dela naquela situação.
Como?	Com elogios justificados pela as ações que os fazem necessários, sem exageros.	Com seriedade e, ao mesmo tempo, respeito e sensibilidade	Provocando com perguntas que façam pensar em caminhos, e depois apresentando outros como alternativas.	Diretamente e individualmente, de forma objetiva e clara. Sem enrolação.
Implicações	Promove o engajamento, a motivação, a satisfação pessoal, o senso de pertencimento, e o "vestir a camisa"	Permite o autodesenvolvimento profissional e pessoal, possibilita a autocritica,	Valoriza o trabalho, reconhece esforços e estimula o crescimento.	Evita mal-entendidos, conflitos desnecessários, problemas de comunicação e ambientes pesados e tóxicos.
Cuidados	Certifique-se de que não o dê exclusivamente para um ou outro, mas que seja prática comum a todos.	Não ultrapasse o limite para não virar um caso de assédio moral	Não dê sempre tudo pronto. Provoque, questione, incentive o pensamento crítico e analítico.	Escolha bem as palavras (nem evasivas nem muito duras) para que a mensagem seja clara e concisa.

E como já dizia o querido Mário Sérgio Cortella, "Elogie em público e corrija em particular. Um sábio orienta sem ofender, e ensina sem humilhar". Lembre-se que feedback deve ser uma ferramenta de empoderamento e não empobrecimento de qualquer natureza!

Práticas e Ferramentas de Feedback



Avaliação 360o

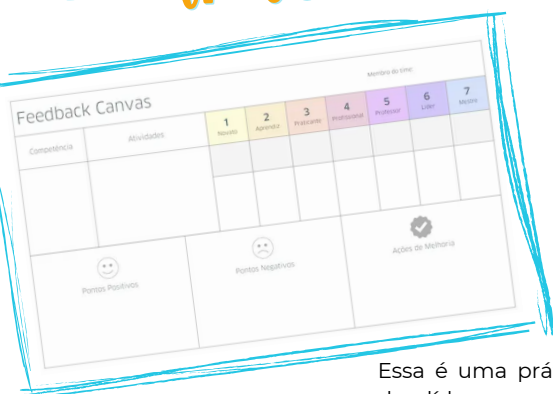
Em instituições de cultura ágil, a Avaliação 360o é bastante praticada, principalmente porque possibilita um modelo de gestão horizontal. Geralmente são elencados pontos importantes sobre a agência dos colaboradores, tendo como base a cultura, missão, valores e as práticas da instituição. Uma boa prática (já para colocar a horizontalidade em prática) é tirar dos próprios colaboradores o que eles entendem como características primordiais de quem atua naquele espaço, como condutas, comportamentos, valores etc. A partir desse levantamento, pode-se utilizar uma planilha, o Google forms ou qualquer outra ferramenta que permita colocar pontos que sejam avaliados por todo mundo numa determinada escola (por exemplo, "De 0 a 5, como você avalia sua motivação pra trabalhar/ estudar aqui?")



IMPORTANTE

- a construção coletiva permite diferentes olhares e uma maior humanização no processo;
- estabeleça uma escala clara. Variar os tipos de escala dentro da mesma avaliação pode ser positiva para evitar respostas mecânicas;
- possibilite espaços para questões dissertativas, onde as pessoas possam comentar sobre as escolhas;
- todos os envolvidos, independente do papel e função que ocupam, devem ser submetidos à avaliação;
- crie questões para autoavaliação;
- pode ser nominal ou anônimo, a depender da cultura da empresa;
- de um retorno para todos.

Práticas e Ferramentas de Feedback



Feedback Canvas

Essa é uma prática bacana porque pode partir tanto dos líderes quanto do próprio colaborador ou times. Utiliza-se uma estrutura fixa (por exemplo, uma tabela, planilha etc.) com algumas direções, como por exemplo:

- **Competência:** o papel desempenhado por aquele colaborador que está recebendo as novas orientações.
- **Atividades:** quais são as atividades realizadas ou cabíveis ao mesmo na visão dos presentes.
- **Classificação:** como o time acha que está o nível profissional daquele colega além do entendimento do indivíduo
- **Pontos Positivos:** aqueles que se destacam positivamente
- **Pontos Negativos:** aqueles que são notoriamente pontos que precisam de maior atenção, cuidado. Pode-se chamar também "Pontos de atenção, ou "Pontos a melhorar"
- **Ações de melhoria:** também chamado de "plano de ação", os participantes fazem um brainstorming com objetivos e metas que promoverão a permanência dos pontos positivos e a mudança nos pontos negativos.

Essa é uma excelente prática para avaliar departamentos e grupos de pessoas, principalmente porque poderá ser feito com todos reunidos e, portanto, discutindo abertamente cada um dos pontos.

IMPORTANTE

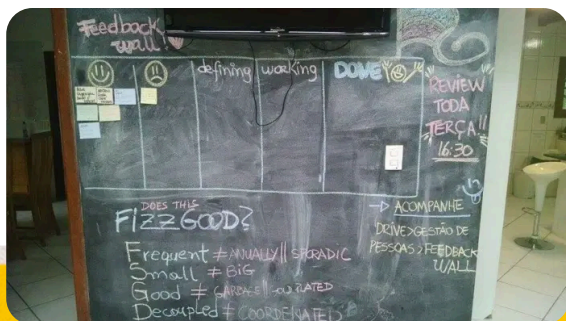
- o condutor da sessão deve estar atento e cuidar do bem-estar de quem está sendo avaliado, lembrando que quando falamos de feedback não falamos em constrangimento e criação de conflitos desnecessários;
- estipule e regule o tempo para que não seja uma sessão muito longa (no máximo 1h);
- estimule sempre (principalmente durante os pontos negativos) o uso de exemplos que justifiquem os posicionamentos;
- todos os envolvidos devem se comprometer para que os pontos elencados em "Ações de melhoria" sejam efetivados;
- mantenha o instrumento (tabela, planilha, poster etc.) em local visível e revise-o frequentemente.

Práticas e Ferramentas de Feedback



Feedback Wall

Essa também é uma dica ótima para grupos e times maiores. A aplicação é bastante simples: criar um kanban de melhorias aberto para os times da instituição. Todos podem compartilhar suas visões de melhoria no ambiente físico, mais do que de relações ou desenvolvimento profissional (Por exemplo: "a sala está muito quente" ou, "o ambiente está muito barulhento").



Importante:

- Mostre o progresso de atendimento dos pedidos e sugestões e explique o que não pode ser mudado e porquê.
- Revise as tarefas com certa frequência, atualizando o board e conversando sobre o andamento das mesmas, assim os progressos são visualizados em relativo tempo real e a ferramenta se mantém ativa.

Práticas e Ferramentas de Feedback



Kudos

Essa é nova para muitos. A palavra **Kudos** tem origem no grego **kydos**, que é sinônimo de reconhecimento. Hoje, popularmente, desejamos kudos a alguém que queremos parabenizar por ter feito alguma atividade muito bem. O uso dos **Kudo Cards** são cartões criativos onde você pode reconhecer ou elogiar o trabalho de alguém. Deixe várias cópias disponíveis para que as pessoas sintam-se à vontade para sair distribuindo os cards por aí. Ele também pode ser feito digitalmente, em plataformas que a empresa use como o Whatsapp, Padlet, grupos fechados em Facebook, Slack ou até mesmo no Google Slides. Alguns lugares usam o **Kudo box**, e aí têm até uma cerimônia que pode ser semanal para abertura e entrega dos cards. É bem empolgante, mas também pode ser desestimulante se somente as mesmas pessoas recebem enquanto umas nunca receberão.

KUDOS

To: _____ From: _____

Date: _____ Time: _____

YOU:

☐ Are a great listener	☐ Challenge us
☐ Give great feedback	☐ Are open to new ideas
☐ Relieve others of difficult tasks	☐ Are a great leader
☐ Take one for the team	☐ Have a good attitude
☐ Keep us on track	☐ Communicate clearly
☐ Bring our mission to life	☐ Make everyone feel valued
☐ Are a great role model	☐ Use time wisely
☐ Respect others' contributions	☐ Other: _____
☐ Pitch in whenever needed	

BUT WAIT... there's more

Thanks for: _____

© Office Depot 2015 400-366-0812



Práticas e ferramentas de feedback



Encontros Individuais

Essa é a mais comum e, particularmente, a mais eficaz de todas. Os encontros individuais são excelentes para manter o alinhamento de expectativas, o estabelecimento de objetivos e a proximidade entre líder e liderado. Utilizando um dos tipos de feedback mencionados anteriormente, quem dá e quem recebe o feedback terá a oportunidade de tratar pontos relevantes com muita transparência e eficácia, podendo realmente transformar as realidades.



10 dicas

para feedback eficiente

1

Planeje! Mais importante do que como dar um feedback, é planejá-lo. Liste o que precisa ser dito, pense numa frequência satisfatória.

2

Avalie-se! Ao dar feedback você terá a possibilidade de compreender dimensões da sua prática e de como o ambiente é percebido.

3

Seja pontual! Não demore para dar feedback. Ele deve acontecer em no máximo 48 horas, já que depois disso é pouco provável que a situação esteja fresca ou clara na mente de todos.

4

A receptividade é transformadora! Dê espaço para críticas e sugestões de melhorias, afinal, sessões de feedback são a chave do sucesso para relações mais saudáveis e transparentes.

5

Empatia é tudo! Lembre-se que mais importante do que seu sentimento é a oportunidade de crescimento para todos. Você está lidando com seres humanos, trate-os como gostaria que o tratassem.

6

Transformação! Dar feedback não é sobre constranger, humilhar, rebaixar ou compartilhar opiniões. É sobre transformação positiva.

7

Objetividade e colaboração! Atenha-se aos fatos, fale diretamente com quem precisa do feedback e aponte soluções/caminhos.

8

Atente-se! Desculpas e justificativas indicam condutas e formas de pensar o mundo. Acolha-as e as analise, mas não permita que te façam mudar de postura sobre o feedback dado.

9

Estude e pratique! Conheça outros casos, formas e práticas fora da sua bolha, e traga essa prática como parte da cultura da instituição.

10

Seja parte do processo! Lembre-se que essa ferramenta toca profundamente nas pessoas em você mesmo, e portanto, deve estar exclusivamente à serviço do autodesenvolvimento pessoal e profissional.

APLICANDO feedback

No Brasil, justamente por não termos o hábito de dar e receber feedback nos contextos onde nos inserimos, os momentos de feedback costumam ser tensos, desconfortáveis e embaraçosos. No entanto, quando nos atentamos ao caráter formador e transformador dessa ferramenta e seguimos algumas orientações, essa pode ser a iniciativa que potencializará o comprometimento de todos e fará do espaço o melhor do mundo! Algumas dessas orientações são:



Inclua essa prática na cultura

Se há um estatuto ou um código de conduta e operações, inclua o feedback como uma forma de avaliação. Mencione o objetivo, o formato, a frequência e todas as informações necessárias para que as pessoas entendam essa ferramenta como natural, e não um material para criar provas contra si mesmo.

Quebre o gelo

Não precisa começar já falando dos pontos avaliados, resultados e planos para o futuro. Crie uma atmosfera acolhedora e estabeleça o famoso **rapport** com quem receberá o feedback. Pergunte sobre a família ou um curso que ele está fazendo; sobre aquela viagem que ele postou no Facebook. Tente criar um clima inicial favorável.

Dê uma geral sobre o assunto

Um breve *briefing* do que vai ser abordado na sessão permitirá que a pessoa relaxe e perceba que se trata apenas de uma conversa franca e que seu objetivo é falar de seus pontos fortes, pontos a melhorar, elogiar exemplos de onde ele foi bem (se houver) e de onde nem tão bem assim e determinar, ao final, como planejar coletivamente sua evolução.

Seja transparente

Ainda que existam pontos delicados e até dolorosos para serem tratados, isso deve ser feito. O bom senso e a sutileza são cruciais nestes pontos, porém quando se entende o real motivo dessa prática, geralmente não há constrangimento nem frustração, mas o entendimento claro de que juntos crescemos mais fortes.

Pontos fortes primeiro

Apesar dessa estratégia não ser novidade para muitos, ela funciona muito bem. Comece pelos destaques positivos no desempenho, as habilidades mais fortes e as competências e atitudes mais exemplares. Depois trate as falhas como pontos a melhorar e sinalize a intenção de colaborar para que sejam superadas. Sugira, indique, aponte caminhos e etapas para que isso aconteça, e abra-se para ouvir o que há para ser dito.

Sustente os pontos apresentados

Baseie-se em acontecimentos reais para exemplificar o que está sendo dito de positivo e a melhorar. Assim, a pessoa se sentirá notada de fato, além de sentir que você se importa com ela. Também é uma boa ideia usar modelos concretos (e porque não pessoais) para apresentar formas de resolver problemas.

Desenhe um plano de ação

Esse talvez seja o ponto mais importante de se praticar feedback: desenhar em conjunto metas e objetivos para apontar soluções e providências que precisam ser tomadas para superar as adversidades e dificuldades. É um momento riquíssimo para conhecer ainda mais quem está interagindo naquele espaço.

Não é uma receita de bolo, mas certamente um guia muito relevante para transformação do feedback em uma ação realmente significativa.



O que é feedforward?

Também advindo da língua inglês, o conceito de feedforward cunhado por **Marshall Goldsmith** para contextos empresariais tem sido mais amplamente utilizado no Brasil. Feedforward significa “olhar para frente”, “avançar”. Assim, o feedforward é uma ferramenta que se preocupa em identificar na pessoa habilidades ou características importantes que ela ainda não possui para aquele determinado contexto, e juntos, a partir de conversas sadias e organizadas, pensa-se formas e meios de desenvolver aquilo que então é necessário para que a performance seja cada vez melhor, para ambos. Apesar da sua gênese estar nos contextos corporativos, trata-se de uma excelente prática também para ambientes educacionais e até mesmo relacionais (família, casamento, amigos etc.). Feedforward apoia-se em três pilares: 1. O presente, 2. O futuro e 3. A positividade. Esses pilares estão à serviço da potencialização da alta performance tanto daqueles que o recebem quanto daqueles que são responsáveis por dá-lo. Na nossa cultura, muitas vezes até mesmo o feedback positivo é visto como negativo. O feedforward, no entanto, será sempre positivo porque concentra-se na solução de situações e apresentação de novos mundos disponíveis para serem explorados.

Quais os benefícios do feedforward?

Quem dá

Desenvolve o poder de observação, análise e reflexão

Menor foco na hierarquia e maior foco na integralidade do time

Descoberta de talentos
Visão de potencialidades não pensadas anteriormente

Re-condução dos rumos da equipe e da instituição

Quem recebe

Obtenção ou desenvolvimento de competências, aumentando o repertório de experiências

Descoberta de novas potencialidades

Desenvolvimento do senso crítico e a autoanálise

Possibilidade de melhoria de condutas, visão estratégica e de mundo

Prática da escuta atenta



10 motivos para praticar feedforward



Antecipação! Temos a possibilidade de trabalhar em cima do que está por vir, já que o feedforward nos ajuda a visualizar e focar num futuro positivo. Ao recebermos boas ideias e indicações de caminhos possíveis para atingir objetivos e metas, aumentamos a nossa chance de atingir sucesso naquele contexto.



Sensibilidade! As pessoas gostam de sugestões que contribuam para alcançar suas metas e objetivos, assim, geralmente gostam e são mais sensíveis e abertas ao feedforward porque ele aponta justamente os possíveis novos caminhos.



Exemplo! O feedforward vem de quem conhece o assunto e tem experiências diversas sobre ele, assim, servem como inspirações e modelos a serem seguidos.



Potencialidades! Seu foco está exclusivamente nas potencialidades enxergadas pelo outro e que muitas vezes não são consideradas ou sequer pensadas por nós mesmos.



Mudança! Seu princípio está na ideia de que as pessoas são capazes de fazer mudanças positivas para o futuro, assim nunca somos, mas estamos.

10 motivos para praticar feedforward



Positividade! Ninguém gosta de receber feedback negativo. Não costumamos, ainda mais no Brasil, dar e receber feedback estruturado. Estamos mais no campo da partilha de opiniões. O feedforward, por outro lado, nos encanta porque dá a sensação de descoberta de algo novo, de (re)construção.



Amplitude! De maneira mais positiva, sessões de feedforward nos permite 'sair da bolha' e enxergar diferentes formas e caminhos para se alcançar um mesmo objetivo. Amplia nossa visão de mundo e nos dá maior mobilidade para interagir nos diferentes contextos.



Agência! O feedforward, por trazer mais prontamente ideias e sugestões, nos permite agir de forma mais adequada, rápida e assertiva.



Flexibilidade! O feedforward pode ser empregado com colegas de trabalho, estudantes e membros de um grupo. Como está livre da ideia de julgamento, esta ferramenta pode ser empregada no trabalho, na escola e em casa.



Utilidade! Como seu foco está longe de julgamentos, o feedforward se torna mais fácil de ser ouvido e aceito, logo, mais pronto para ser posto em prática.

Características importantes do feedforward

Foco no futuro

Ao utilizar-se da **flexibilidade cognitiva**, somos capazes de olhar para os erros como oportunidades de desenvolvimento. Para tal, é fundamental que estejamos sempre aberto ao diálogo, falando e ouvindo o que o outro tem a dizer de forma empática.

Autoconhecimento

O **autoconhecimento** é crucial para que entendamos nossos sentimentos e emoções perante uma crítica. Assim, conseguimos reconhecer e agir sobre os seus pontos de melhoria. A sua importância também se dá para lembrarmos que não somos seres estáticos, ou seja, estamos em constante transformação..

Estímulo de talentos

Por concentrar-se em soluções, o feedforward estimula o desenvolvimento dos talentos das pessoas sem que elas fiquem presas nos erros passados. É aí que entra a **adaptabilidade**, igualmente essencial para enfrentar novos desafios em busca de crescimento.

Através dessas três características, podemos levantar questionamentos fundamentais para o alcance do sucesso pretendido.

Como aplicar feedforward?

Para aplicar o feedforward na instituição é necessário que a comunicação seja clara e objetiva, sendo importante a apresentação de uma política de estímulo ao desenvolvimento do colaborador. Algumas perguntas norteadoras poderão fazer com que o feedforward aconteça de forma natural. Por exemplo, na entrega de um trabalho ou projeto, discutam:

O que você precisa fazer para melhorar suas atitudes daqui por diante?

Como começar essa mudança agora?

Como você acredita que estará no futuro se começar a mudar agora?

Quais são os principais benefícios que você terá com essas mudanças?

Como quem intermedia o processo de feedforward, lembre-se da importância do cuidado com a escolha das palavras e atenha-se ao papel humano e transformador que essa ferramenta proporciona. Aproveite o momento para se avaliar também.

Quais as principais diferenças?

Agora que já entendemos mais sobre o que é feedback e o que é feedforward, vamos sintetizar aqui as diferenças cruciais entre essas duas ferramentas:

FEEDBACK

- Devolutivo e Corretivo - resposta a uma ação
- Fala de experiências vividas Identifica pontos de melhoria
- Precisa conhecer a pessoa para ser dado Considera resultados já apresentados
- A escuta ativa de quem recebe possibilita mudança imediata

FEEDFORWARD

- Preventivo - antecipa situações-problema
- Orientação estratégica para a melhoria de desempenho
- Foco no futuro e na criação de soluções fala sobre possibilidades e expectativas
- Pode ser para alguém novo, para apresentar as expectativas
- Escuta ativa de quem recebe aumenta as chances de obtenção de êxito nas ações

Bons feedbacks também têm componentes de feedforward. O feedforward é parte fundamental de qualquer troca, pois foca no futuro e no desenvolvimento do receptor. Nunca deixe o feedforward de lado.

O PERFIL

de quem dá feedback e feedforward

Integrado



Conheça os valores e perfil dos liderados e entenda que cada sessão de feedback será diferente a depender destas características.

Organizado e Preparado



Na hora do feedback, todos os pontos devem estar já pensados e organizados para que seja objetivo. Nada de inventar na hora.

Formador



De nada adianta falar sobre o ocorrido ou o que poderá acontecer se não der ou promover a construção coletiva de possíveis caminhos e estratégias para superá-los ou evitá-los.

Bom ouvinte



É preciso aproveitar essa oportunidade para ouvir atentamente o que o outro tem a dizer. Se preciso, registre os pontos apresentados e dê devolutivas oportunamente.

Construtivo

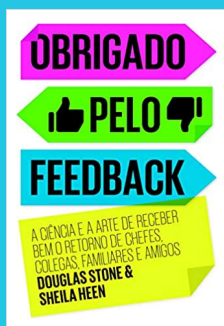


Feedback e feedforward podem ser positivo ou negativo, mas o que eles devem sempre ser é construtivo. Não tema em ser direto e objetivo para dizer o que precisa ser dito. Apenas o faça com empatia e respeito.



saiba mais

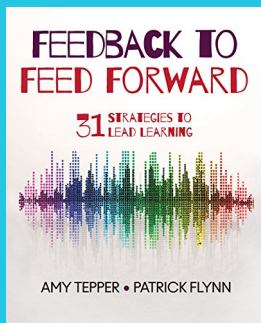
Livros



Mais >



Mais >



Mais >



Mais >

saiba mais

Podcasts



Mais >



Mais >



Mais >

**saiba
mais**

Referências

Clique nos nomes dos sites para visitá-los.

Agendor

Blog Impulse Up

Blog Solides

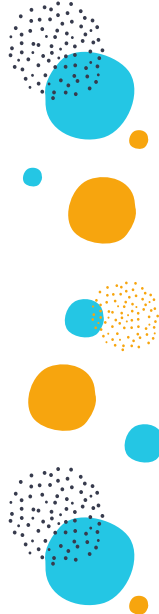
Blog Taller

GP Portal

Kenoby

Você SA

Neilpatel



M I S T E R
brandão

mrbrandao.com.br

