

# O poder do *feedback*

Ten Cel R1 Eugênio de Godoy Machado\*

Ao longo da história humana, observa-se que vários conceitos são revisitados, repensados e aperfeiçoados. Assim acontece com o que hoje denominamos de *feedback* (retroação) e que outrora era chamado de reforço e punição. Todos os animais, desde os unicelulares, como a ameba, possuem um sistema de mudança comportamental frente a uma ameaça ou fator atrativo, como o alimento, por exemplo. Logo, todo ser vivo, para sobreviver, interage com o meio onde está inserido.

O ser humano, como sistema dinâmico, possui algo, a que podemos chamar de personalidade ou identidade, que se mantém ao longo do tempo, caracterizando-o, enquanto muitas outras características podem ser e são modificadas, com a finalidade de adaptar-se ao ambiente físico e social. A adaptação ao ambiente social, a socialização, é regida por meio de estímulos e respostas que o meio fornece ao agente frente ao seu comportamento, levando-o a modificar sua maneira de pensar, sentir e agir. Essa é a verdadeira natureza do aprendizado para o convívio social.

---

\* Eugênio de Godoy Machado é tenente-coronel R1 da arma de artilharia, da turma de 1981. É psicólogo com especialização em Psicopedagogia (UFRJ), Recursos Humanos para a Qualidade (UNESA) e Dinâmica de Grupos (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos).

Para a liderança, isso não é diferente. Alguns passos precisam ser percorridos para que um comandante consiga liderar seu grupo. Inicialmente ele precisa se conhecer, identificar seus pontos fortes e incrementá-los, bem como suas deficiências, como saná-las ou, no mínimo, não permitir que elas interfiram em suas relações interpessoais. Um segundo passo é conhecer profundamente seus subordinados, pontos fortes e deficiências, expectativas, aptidões, tendências, temperamento etc. O último passo consiste em compreender o funcionamento de um grupo: os fatores e as forças que surgem quando se aproximam para atingir um objetivo; a dinâmica que se instala por conta do choque de personalidades diferentes; as demandas e motivações diferentes, que precisam ser direcionadas para a missão; e seu papel perante o grupo. No caminho para isso, revela-se o potencial do *feedback*.

Constantemente, as pessoas são confrontadas com informações sobre si mesmas, que promovem mudanças, mesmo que mínimas, em suas personalidades. Sucessos e fracassos são as formas mais usuais de retroação, que reforçam ou extinguem comportamentos, assim como os resultados que se obtêm em todo e qualquer tipo de avaliação, cognitivas ou de desempenho. Para aqueles que desejam liderar, são igualmente importantes os *feedbacks* recebidos ou percebidos, oriundos dos efeitos de suas atuações no meio social.

O termo retroação ou *feedback* surge com a revolução industrial e a criação de máquinas que se autorregulam. Posteriormente, o termo foi disseminado quando da fundação da cibernética por Norbert Wiener, tão relevante para o desenvolvimento da computação. Por meio do *feedback*, consegue-se ajustar pensamentos, sentimentos e ações com a finalidade de viver em sociedade e participar dos mais diversos tipos de grupo. Essa regulação permite que se atue de maneira diferente em um templo ou em um bar com os amigos.

Um exemplo corriqueiro é o sistema de ar-condicionado, que capta informações do meio e atua sobre ele para resfriar o ambiente, representado na **figura 1**.

Figura 1. Esquema de retroação simples



Fonte: Bertalanffy (2009, p. 69)

Ao atuar em um grupo ou frente a determinada pessoa, coletamos, de modo verbal ou não verbal, os efeitos e impressões que nosso comportamento produz. Esses efeitos são estímulos que conduzem ao reforço, repressão ou modificação de nosso comportamento, com a finalidade de atingir determinado objetivo, de reforçar o vínculo estabelecido ou de encerrá-lo.

Estamos constantemente vivenciando esse tipo de regulação social. No embate entre as pessoas em um grupo humano, trocam-se informações de todo tipo, dados, sentimentos, emoções, por vários meios, verbais e não verbais. Em um grupo com um objetivo a atingir, essas trocas visam tanto o cumprimento da missão, a tarefa, quanto a manutenção dos vínculos entre os integrantes, a interação no nível socioemocional, para a sobrevivência do grupo. Segundo Moscovici (2001), esses dois níveis de funcionamento, tarefa e socioemocional, são os principais pilares da eficiência e eficácia de um grupo. Tanto um nível como o outro precisam ser desenvolvidos para que um grupo se transforme em uma equipe, e isso dependerá sempre das competências técnico-profissional e social de seus integrantes.

O fator de maior relevância é a interação estabelecida entre os membros do grupo, que necessita se manter transparente, por meio de uma comunicação clara, assertiva e respeitosa, de modo a evitar conflitos desnecessários que prejudiquem a missão, finalidade maior de toda equipe.



Fonte: AMAN

## Nesse caminho, encontra-se a relevância do *feedback*, técnica que tem por finalidades:

- trocar informações, emoções e sentimentos próprios da interação;
- realizar uma comunicação eficiente entre os membros de um grupo ou entre comandante e subordinados, evitando-se mal-entendidos e conflitos ou solucionando-os o mais rapidamente possível;
- promover o autoconhecimento e o autoaperfeiçoamento, isto é, utilizar as informações oriundas das demais pessoas para aprimorar comportamentos e habilidades, evoluindo em desempenho e resultados;
- promover o conhecimento mútuo, saber como o outro pensa e sente frente a determinadas situações;
- por parte do comandante, direcionar as ações do grupo ou de membros para o objetivo a ser atingido; e
- levar ao desenvolvimento de um grupo que aprende, que mantém um clima interno de confiança mútua, coesão grupal e espírito de corpo, fatores essenciais para sua eficiência e eficácia.

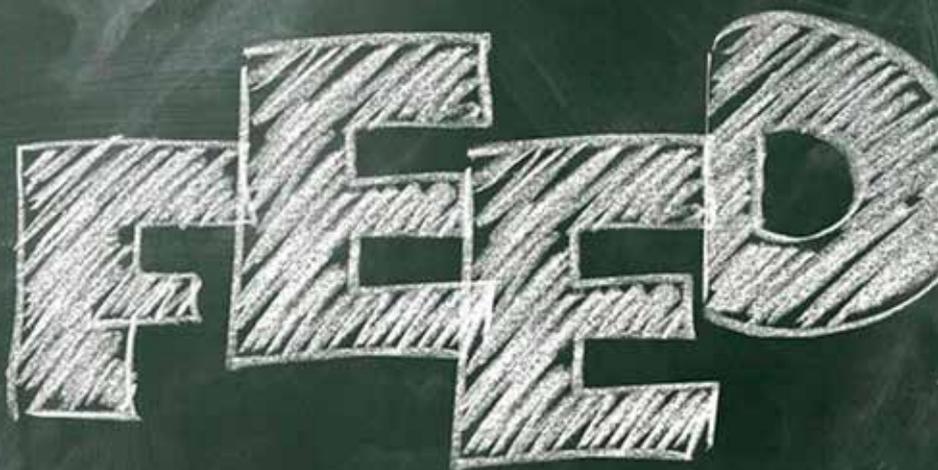
É comum os comandantes, em todos os níveis, utilizarem-se do *feedback* para corrigir a atuação de seus subordinados. Via de regra, no entanto, o *feedback* não é aplicado de forma correta, seguindo as regras básicas para que seja efetivo, e isso acaba por prejudicar a construção de vínculos afetivos saudáveis. Daí a relevância dessa reflexão, que visa esclarecer e explorar exemplos dessa técnica, apresentando sugestões que venham a facilitar sua aplicação.

O *feedback* é uma palavra inglesa que já entrou no vocabulário dos psicólogos e administradores, e é utilizada no meio organizacional com o sentido de “dar o retorno” a alguém sobre sua situação, ação ou inação. O objetivo é auxiliá-lo a rever seu modo de pensar sentir e agir, em suma, sua atitude.

A habilidade de dar e receber *feedback* incrementa os resultados da aprendizagem. Isso porque conduz à reflexão crítica e à aprendizagem autodirecionada, auxiliando quem o recebe a corrigir erros, reforçar comportamentos desejáveis e indicar caminhos de melhoria. O *feedback* bem aplicado, com oportunidade, possibilita o estabelecimento de relações de confiança entre profissionais de um grupo, tornando-o coeso e eficiente, evitando que essas informações virem fofocas e reclamações externas ao grupo, que em nada acrescentam (MOSCOVICI, 2007).

Essa habilidade é também um fator preponderante para o esclarecimento dos sentimentos, necessidades e interesses que podem auxiliar ou prejudicar a tarefa. Ela precisa, no entanto, ser aprendida, pois não é fácil dar e receber *feedbacks* e existem algumas regras para fazê-lo, a fim de que não se ultrapassem os limites do respeito ao outro, auxiliando-o em sua melhoria e evitando rotulações e conflitos.

A **figura 2** apresenta uma série de critérios, ou regras, que devem ser observados por quem irá elaborar *feedback*, tanto para comandados, como para qualquer outra pessoa com a qual se deseja contribuir com o autoaperfeiçoamento.



Um dos critérios que normalmente aparecem quando se fala em *feedback* é que ele deve ser solicitado. No entanto, nas empresas e especialmente no meio militar, é primordial que todos se comprometam, por conta da lealdade e camaradagem, a fornecer sempre *feedbacks* a seus subordinados, de modo que eles possam identificar o que precisam melhorar e que comportamentos modificar aos olhos de seu superior. Sem isso, o subordinado fica sem saber a direção a seguir.

Hoje está previsto, no Sistema de Gestão do Desempenho do Exército Brasileiro, um momento de entrevista com o avaliado. A finalidade é auxiliá-lo em seu desenvolvimento, bem característico de um *feedback* formal e que deve ser preparado com minúcias, a fim de que, ao final dessa entrevista, possam juntos, avaliador e avaliado, estabelecer estratégias para a melhoria constante do subordinado. Além disso, o emprego do *feedback* informal, aplicado no aqui e agora, é de grande efetividade por se encontrar no momento mais oportuno para a análise do fato ocorrido.



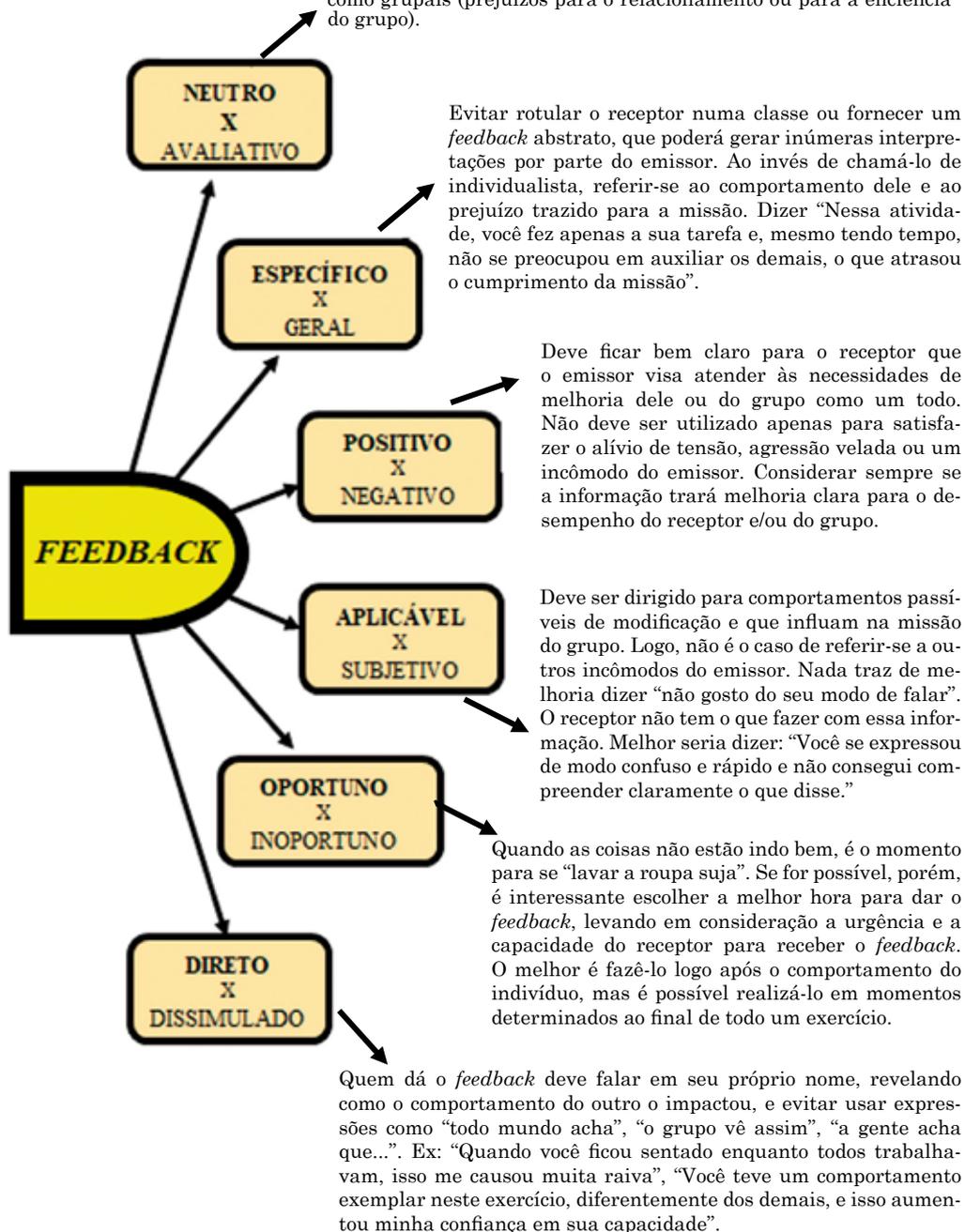
Como toda comunicação, o *feedback* é uma informação que parte de um emissor e direciona-se para o receptor. O objetivo é provocar mudanças, seja na pessoa, seja no relacionamento estabelecido, trazendo benefícios a ambos e, em consequência, para a eficiência e eficácia do grupo.

É possível também empregar o *feedback* de grupo, buscando-se a melhoria de aspectos coletivos gerais. Esse *feedback* pode ser realizado por alguém de fora do grupo (oficiais), com os cuidados necessários para não ceder à tentação de interpretar o comportamento grupal, fazendo afirmações sobre o grupo sem conferir se foi o que o grupo realmente pensou ou sentiu. As observações precisam limitar-se ao que foi observado, salientando o que esse comportamento trouxe de vantagens ao crescimento do grupo ou retrocesso em seu desenvolvimento como equipe. Para tanto, é interessante a utilização de questionários ou inventários para realizar essa avaliação e o fornecimento de *feedback* sobre os pontos fortes e fracos, visando estabelecer estratégias para melhorias, tanto no que tange à eficiência e eficácia, quanto ao relacionamento interpessoal.

Os critérios para o *feedback*, representados na **figura 2**, devem tornar-se um memento para todos os que irão trabalhar em grupo, os membros, e com grupos, os instrutores, tanto nas escolas, como nas OM. É necessário estar na “massa do sangue” daqueles instrutores e monitores que irão conduzir as análises pós-ação ao final das atividades de grupo. Todos devem tê-los interiorizado para executar da melhor forma a técnica, corrigindo *feedbacks* mal construídos de modo a criar e manter um ambiente de confiança entre os membros do grupo.

Figura 2 – Critérios para fornecer *feedback*

Não deve haver julgamento da ação do receptor, o que afeta a honra pessoal e acarreta um posicionamento defensivo, fechado a qualquer informação. Ao invés de dizer que o que a pessoa fez estava errado, apresenta-se a ele o que ele fez de fato e as consequências de seu ato, tanto pessoais (impacto no emissor, sentimentos que gerou), como grupais (prejuízos para o relacionamento ou para a eficiência do grupo).



Fonte: Adaptado de Moscovici (2007)

Dar e receber *feedback*, embora seja uma atividade primordial para a construção da confiança em um grupo e desenvolvimento pessoal e interpessoal, necessita do aprendizado e do compromisso de todos, tanto na aplicação das regras, quanto no desenvolvimento pessoal e dos demais.

## *Feedback – aplicação*

### Generalidades

A aplicação da técnica do *feedback* é feita durante uma análise pós-ação (APA), realizada após uma missão em que se empregue um grupo. Esta, como prevista no Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB) – (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2012), pode ser aplicada em qualquer situação que envolva um grupo realizando uma determinada atividade. Pode ser simples ou complexa, dependendo do tempo em que o grupo permanece junto e da missão.

A APA tem como finalidade a correção de decisões e emprego no período de adestramento, porém pode ser empregada com sucesso para análise de qualquer trabalho realizado em grupo.

Conforme os níveis de funcionamento dos grupos, tarefa ou socioemocional, pode-se propor a ocorrência de dois tipos de APA. Uma delas é doutrinária (APA-D), na qual serão analisadas as informações coletadas, os objetivos estipulados, o processo decisório, o emprego dos meios, o sucesso ou fracasso da missão e as razões que levaram a esses resultados. Já a outra é de natureza atitudinal (APA-A), em que serão analisadas as atitudes dos diversos membros do grupo. Nesse caso, pretende-se avaliar se as ações foram funcionais, isto é, se contribuíram para a coesão do grupo e pensamento coletivo ou se foram disfuncionais, ou seja, se buscaram os interesses próprios, gerando conflitos desnecessários ou prejudicando o cumprimento da missão.

A APA, como prescrita no SIMEB, é aplicada da seguinte forma:

- Inicia-se após a vivência de uma situação, tarefa ou exercício em grupo;
- É realizada pelas próprias forças participantes;
- É um “processo interativo” de análise do que ocorreu, conduzido de modo “franco e produtivo”, evitando “julgar sucessos e fracassos”, logo estudando e aprendendo com o fato ocorrido, evitando rotular ou condenar a pessoa que o realizou;
- Tem por objetivo “apontar às forças avaliadas procedimentos e técnicas operacionais que deverão ser retificados para o aperfeiçoamento de seu adestramento”, no caso da APA-D, e apontar aos grupos e seus integrantes os comportamentos funcionais e disfuncionais, bem como as ações referentes ao atendimento das atitudes e valores, que precisarão ser reforçados ou retificados para a construção da confiança, coesão e comunicação clara entre seus integrantes, no caso da APA-A; e
- Deve identificar as “lições aprendidas”, evitando a repetição dos erros, tanto no nível da tarefa como, especialmente, no nível socio-emocional.

Inicialmente, é necessário que, nos planejamentos das atividades que envolvam grupos, destine-se um tempo para a aplicação da APA-A. Esse tempo deve ser diretamente proporcional ao tempo em que o grupo operou em conjunto e à complexidade da missão, pois pode envolver vários aspectos.

Parece apropriada a alocação de aproximadamente 10% do tempo destinado ao exercício para a realização da APA, sendo dividido entre a doutrinária e a atitudinal. Como exemplo: de uma oficina de aproximadamente 120 minutos, 6 minutos seriam destinados à APA-D, praticamente a apresentação do relatório do Cmt Gp, auxiliado pelos integrantes, e 6 minutos para a APA-A, quando será levantado como o grupo interagiu para cumprir a missão.

No primeiro tempo, serão verificados os aspectos da tarefa, como se deu a coleta de informações, a análise destas, a construção das linhas de ação, o estabelecimento de objetivos e a tomada de decisão. Já no segundo, será realizada a análise de como o grupo atuou no nível socioemocional durante o cumprimento da missão.

Aspectos como a motivação e a criatividade do grupo, o processo decisório e a interação entre os membros serão enfocados de modo geral, passando-se à análise dos comportamentos dos membros do grupo: que comportamentos foram funcionais, isto é, impactaram positivamente a motivação do grupo e cada um de seus integrantes; que comportamentos se mostraram disfuncionais, impactando negativamente o clima do grupo e seus integrantes; quem mais se destacou em determinada atitude elencada para ser observada no exercício; quem demonstrou necessitar de melhoria nela; quem merece um *feedback* positivo e/ou de melhoria etc.

As questões a serem analisadas na APA, tanto na doutrinária como na atitudinal, devem ser apresentadas por quem conduz a análise e atender aos objetivos estipulados para a tarefa. Também na fase do *feedback*, o condutor pode propor atitudes a serem avaliadas ou deixar por conta do grupo realizar a troca de *feedbacks* sobre quaisquer atitudes, o que atenderia melhor ao desenvolvimento individualizado. Em exercícios mais longos, a proposta de 10% poderá ser reduzida ou ampliada, dependendo dos objetivos a atingir. O exercício pode também ser realizado por fases e, após cada uma, ser realizada uma APA, em seus dois aspectos.

Ao final de um exercício de longa duração em que um grupo permanecer sempre junto, como a FIT (Fibra, Iniciativa e Tenacidade), Operação Monjolo e Operação Mega, executados pela Academia Militar das Agulhas Negras, é possível explorar mais as atitudes e comportamentos demonstrados pelos integrantes e a sessão de *feedback* pode ser mais elaborada e aprofundada, utilizando-se inventários ou questionários para análise.

## Dar e receber *feedback*

Para facilitar a aplicação do *feedback* nos exercícios e atividades, foram criados pela Seção de Liderança dois mnemônicos para serem aplicados durante as APA-A. O primeiro mnemônico é ÓCIO. Ele refere-se ao comportamento esperado de quem emite o *feedback*. O significado da palavra formada faz referência ao momento de parar as ações para rever o que está sendo feito e como está sendo realizado. O segundo, ARREGO, por sua vez, refere-se ao comportamento esperado de quem recebe o *feedback*. O seu significado faz referência à dificuldade em se receber críticas ou observações pessoais.

“

### ÓCIO

Quanto ao mnemônico, temos:

O – seja “Objetivo”, específico, fale exatamente o que você observou, sem avaliações ou interpretações, evitando a utilização de termos abstratos;

C – apresente o “Comportamento” observado. Não utilize termos abstratos. Descreva o comportamento emitido pelo companheiro. Não utilize rótulos ou nomes das atitudes;

I – descreva o “Impacto” que o comportamento do outro causou em você e as consequências para a missão. O impacto é pessoal. O impacto pode ter sido diferente nos demais. Fale sobre o efeito que o comportamento do outro provocou: quais emoções e sentimentos ele gerou; se positivas ou negativas; se de união ou desunião; se de humilhação, rejeição ou repulsa; de valorização, motivação e coesão; ou outros sentimentos, como empolgação, entusiasmo, gratificação, otimismo, raiva, impaciência, tristeza, decepção etc.

O – refere-se a “O Quê” o emissor espera que o receptor mude em seu comportamento, no caso de melhoria. Aqui também se deve ser objetivo e descrever como o receptor deveria ter agido, sem utilizar termos abstratos ou subjetivos. Também se pode reforçar o comportamento funcional ou dar-lhe sugestões de como reforçá-lo.

”

## a) Objetividade na observação do Comportamento (O e C)

Um *feedback*, para ser bem construído, deve ater-se ao que foi observado pelo emissor sobre o agente. A pergunta é: o que ele fez ou deixou de fazer? A observação não deve conter julgamentos de valor ou rotulação do agente. Deve ser objetiva, evitando palavras que denotam conceitos abstratos. As próprias atitudes que usamos para avaliação são conceitos abstratos e devem ser evitadas, enfocando os comportamentos que as demonstram (pautas comportamentais). Vejamos alguns exemplos de como observar sem julgar ou interpretar, comparando com opiniões ou ofensas.

Quadro 1: Exemplo de opiniões e *feedbacks*

Ordem	opinião	<i>feedback</i>
1	Você foi muito individualista durante a missão.	Você se recusou a levar o reparo da metralhadora durante a missão.
2	Você estava nervoso durante a ordem à patrulha.	Você estava tremendo e roeu as unhas durante a emissão da ordem à patrulha.
3	Você foi prepotente ao decidir sozinho o que a patrulha iria fazer.	Você centralizou a decisão do que fazer e não solicitou nossa ajuda.
4	Você teve iniciativa.	Você tomou a frente para solucionar os vários problemas surgidos durante a missão.
5	Você foi agressivo ao falar com o Silva.	Você gritou e usou palavrões ofensivos ao falar com o Silva.
6	Você está me desrespeitando quando chega atrasado para a reunião.	Já é a quinta vez que você chega atrasado para a reunião.
7	Tente ser menos relapso e cumpra os prazos dos documentos que precisam ser enviados.	É a terceira vez que você atrasa o envio de documento para a brigada.

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2006)

Como se vê acima, houve rotulação do agente nos itens 1, 3, 5 e 7 como individualista, prepotente, agressivo e relapso; houve interpretações do sentimento do outro nos itens 2 e 6 como nervoso e desrespeitoso, o que pode não ser verdade; e, no item 4, houve atribuição de atitude ao outro, iniciativa, ao invés da pauta comportamental que a representaria.

Todos esses itens não são *feedbacks* e podem levar a mal-entendidos ou ao agente não conseguir determinar qual comportamento precisa modificar.

## b) Impacto

Após apresentar a observação objetiva do comportamento do outro, passa-se a informar o agente sobre o impacto que seu comportamento teve para o emissor. É possível também relatar as consequências para a missão, porém isso deve vir em segundo plano, de modo que esse relato não se torne uma forma de fuga da expressão de sentimentos e emoções, ação importante para o desenvolvimento pessoal. Vamos utilizar no **quadro 2** os mesmos *feedbacks* do **quadro 1** para essa segunda fase.

Quadro 2: Exemplo da expressão de impactos

Ordem	<i>feedback</i>	impacto
1	Você se recusou a levar o reparo da metralhadora durante a missão.	Fiquei com raiva de você porque isso acabou atrasando nossa ação no objetivo.
2	Você estava tremendo e roeu as unhas durante a emissão da ordem à patrulha.	Fiquei inseguro sobre sua capacidade de comandar a patrulha.
3	Você centralizou a decisão do que fazer e não solicitou nossa ajuda.	Me senti frustrado e isso acabou prejudicando a decisão tomada e a missão.
4	Você tomou a frente para solucionar os vários problemas surgidos durante a missão.	Fiquei entusiasmado com sua ação e ela me motivou a cooperar.
5	Você gritou e usou palavras ofensivas ao falar com o Silva.	Me senti constrangido ao ver essa cena e fiquei receoso em lhe dar sugestões.
6	Já é a quinta vez que você chega atrasado	Estou decepcionado (ou com raiva) com esse seu comportamento, pois terei que puni-lo.
7	É a terceira vez que você atrasa o envio de documento para a brigada.	Me sinto angustiado com esta situação, pois não é agradável ter que chamar a atenção de um 2º sargento.

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2006)

Rosenberg (2006) fala da importância de se obter um vocabulário de sentimentos para que se possa expressar de modo preciso as emoções que surgem frente às situações e aos comportamentos alheios. Cabe ressaltar os cuidados que devemos ter com alguns termos que parecem apresentar sentimentos, mas, na realidade, estão falando de ações do outro, e não das próprias emoções. O **quadro 3** apresenta alguns exemplos.

Quadro 3: Exemplo de expressão de emoção

falsa emoção	expressão de emoção
Me senti ameaçado pela sua atitude comigo.	Interpreta afirmando que o outro o está ameaçando, sem ter certeza disso. Deveria perguntar: "você está gritando comigo. Por acaso você está me ameaçando?"
Me sinto mal-interpretado.	Afirma que o outro o está interpretando mal, o que pode não ser a realidade. Poderia ter dito: "sinto-me frustrado quando não consigo me fazer entender".
Me senti negligenciado por você ao não pedir minha opinião.	Aqui também afirma uma ação do outro referente a si mesmo. Poderia ter dito: "fiquei inseguro por você não solicitar minha sugestão".

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2001)

### c) O quê

Nesta última parte, passa-se a informar ao agente qual comportamento ele deveria ter ou não demonstrado naquela situação. Adicionalmente, é feito o esclarecimento sobre como ele deveria ter agido para implementar um clima de confiança e respeito entre os membros do grupo ou que permitisse a conclusão da missão em melhores condições. Faz-se a ele um pedido de mudança. Como no primeiro item, aqui também é importante que o emissor se atenha ao comportamento que deseja que o agente emita da próxima vez, sendo bem objetivo e evitando utilizar conceitos abstratos. Vamos utilizar a sequência de *feedbacks* do **quadro 1**.

Quadro 4: Exemplo de pedido de mudança

Ordem	<i>feedback</i>	<i>impacto</i>	<i>pedido de mudança</i>
1	Você se recusou a levar o reparo da metralhadora durante a missão.	Fiquei com raiva de você porque isso acabou atrasando nossa ação no objetivo.	Gostaria que, em outras missões, você se prontificasse a auxiliar o grupo com o material coletivo.
2	Você estava tremendo e roeu as unhas durante a emissão da ordem à patrulha.	Fiquei inseguro sobre sua capacidade de comandar a patrulha.	Seria interessante que você utilizasse alguma técnica de respiração para se acalmar antes de falar com a tropa.
3	Você centralizou a decisão do que fazer e não solicitou nossa ajuda.	Me senti frustrado e isso acabou prejudicando a decisão tomada e a missão.	Seria bom que você procurasse ouvir seus assessores próximos, a fim de que a decisão seja a melhor possível.
4	Você tomou a frente para solucionar os vários problemas surgidos durante a missão.	Fique entusiasmado com sua ação e ela me motivou a cooperar.	Continue agindo dessa forma, pois incentiva os demais a se comprometerem com a missão.
5	Você gritou e usou palavras ofensivas ao falar com o Silva.	Me senti constrangido ao ver essa cena e fiquei receoso em lhe dar sugestões.	Penso que você deveria buscar se acalmar antes de chamar a atenção de alguém para que essa cena não se repita, evitando gerar sentimentos que prejudiquem a relação grupal e a missão.
6	Já é a quinta vez que você chega atrasado	Estou decepcionado (ou com raiva) com esse seu comportamento, pois terei que puni-lo.	Espero que você volte a se comportar corretamente, procurando adequar seus horários de ônibus para não mais se atrasar (poderá também averiguar se está ocorrendo algum problema com o subordinado).
7	É a terceira vez que você atrasa o envio de documento para a brigada.	Me sinto angustiado com esta situação, pois não é agradável ter que chamar atenção de um 2º sargento.	Procure inserir no calendário uma data limite anterior a que você está alocando, a fim de que os documentos estejam prontos a tempo.

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2006)

Como visto, emitir um *feedback* bem construído não é tão fácil quanto se pensa, pois exige manter o foco da fala no agente, evitando julgá-lo e rotulá-lo, como é a tendência natural. É um treinamento que deve e pode ser feito em todas as situações vivenciadas. Assim, será possível corrigir e informar pares e subordinados sobre o efeito de suas ações, de modo a ajustá-las para promover a coesão e a eficiência grupal.

Pode também, porque não dizer, auxiliar os superiores que mostram abertura para ouvir e identificar os impactos de suas ações sobre o grupo, aperfeiçoando-as, o que contribuirá para a obtenção da confiança dos subordinados e a liderança.

## 2) ARREGO

Conforme o Estatuto dos Militares (E1), em seu Art. 27, é uma das manifestações do valor militar o “aprimoramento técnico-profissional” e um preceito da Ética Militar, Art. 28, “zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum”. Em vista disso, receber *feedback* é um fator de promoção tanto do valor quanto do preceito citados.

Não é tarefa fácil receber observações sobre si mesmo. Por conta disso, há que se desenvolver um espírito aberto ao autoaperfeiçoamento constante, como pessoa e como profissional. O mnemônico ARREGO serve para lembrar a postura que se deve ter diante dos *feedbacks* recebidos.



“

Logo, temos:

- A – Aceitar com boa vontade qualquer contribuição do companheiro para o seu aperfeiçoamento;
- R – Revisar o fato acontecido e seu comportamento;
- R – Refletir sobre suas atitudes quanto ao impacto que elas causaram para os demais do grupo, para a coesão grupal ou para a missão;
- E – Evitar a racionalização ou justificção imediata de seus atos e encarar o que fez, assumindo a responsabilidade pelas consequências;
- G – Guardar os ensinamentos doutrinários e afetivos colhidos e generalizá-los a outras situações semelhantes que ocorreram ou que possam vir a acontecer; e
- O – Obrigar-se a modificar seu modo de pensar, sentir e, particularmente, agir.

”

Quanto à aceitação da contribuição do companheiro, é interessante pensar que fazer uma crítica, a qualquer pessoa, mesmo com boas intenções, não é fácil. Logo, receber de bom grado informações sobre nós mesmos, mesmo que muitas vezes ela não venha da forma correta, demonstra maturidade e responsabilidade com a própria evolução.





Revisar o fato acontecido e refletir sobre o impacto que seu comportamento provocou nas demais pessoas ou no grupo como um todo é o fulcro do aprendizado para o relacionamento interpessoal. Quem consegue gerenciar seu comportamento no sentido de obter o que deseja, sem comprometer os vínculos estabelecidos ou até mesmo reforçando-os, encontra-se no caminho para o estabelecimento de um clima de confiança com as demais pessoas.

Normalmente, quando se recebe alguma crítica, tem-se a tendência da autoproteção do ego, resistindo ao que foi falado ou racionalizando para justificar o comportamento apresentado. Deve-se ter sempre em mente essa tendência e procurar evitá-la, pois ela compromete a análise que precisa ser concluída sobre o impacto de determinado comportamento e o aprendizado para o relacionamento.

As informações e ensinamentos colhidos em uma situação podem e devem ser generalizados a outras já vividas e que tiveram os mesmos resultados, bem como visualizar novas situações semelhantes no futuro e se preparar para agir. Assim se dá a internalização do aprendizado.

Por último, realizar o esforço para se policiar quanto às suas tendências de ação, permanecendo alerta quando situações semelhantes ocorrerem de modo a aplicar o conhecimento acumulado, conseguindo criar e manter vínculos afetivos satisfatórios, reforçar uma imagem pessoal positiva, gerar um clima motivador nos grupos dos quais participa e desenvolver sua capacidade de trabalho em equipe.

Seguindo essas orientações, qualquer militar estará apto a absorver todos os *feedbacks* a ele enviados, analisando-os, internalizando aqueles que julgar válidos e modificando seu modo de pensar sentir e agir, incorporando os ensinamentos à sua personalidade.

### c. Formas de aplicação

A exigência primordial para que a técnica de *feedback* seja aplicada e produza seus frutos é que todos os agentes das relações interpessoais – instrutores, professores, orientadores e discentes – devem estar aptos a realizar *feedbacks* segundo os critérios já delineados anteriormente. Logo, sempre antes dos exercícios e atividades, é fundamental relembrar os mnemônicos apresentados.

No **quadro 1**, estão algumas sugestões de como aplicar a técnica do *feedback*, suas formas, momentos em que é mais bem aplicável, alguns itens de preparação e como realizar a aplicação.

Muitas outras formas de transmitir informações entre pessoas também podem ser elaboradas, conforme a criatividade dos instrutores/professores, e adaptadas para atender a situações específicas.

Quadro 5 – Formas de aplicação de *feedback*

formas	momento	preparação	aplicação
 Direto	É a forma mais empregada. Pode ser feita a qualquer momento, desde que o receptor esteja em condições emocionais para recebê-la.	Estar ciente dos critérios de aplicação de <i>feedback</i> e atento ao comportamento dos discentes e subordinados.	Após a observação da atitude, o instrutor, orientador ou companheiro fornece o <i>feedback</i> ao instruindo ou companheiro.
 Discussão Livre	Mais bem empregada após uma atividade em grupo de curta duração com o objetivo de analisar determinados aspectos da interação: cooperação, motivação, decisão etc.	O instrutor/professor irá escolher as atitudes que mais ficarão em evidência no exercício ou tarefa, para posterior análise.	O instrutor/professor solicita ao grupo que faça uma análise de como determinado valor ou atitude foi trabalhado no grupo e fornece <i>feedbacks</i> positivos e de melhoria entre os integrantes. Pode também permitir a discussão sobre outras atitudes.
 Troca Obs	Mais bem aplicável após uma atividade em grupo de uma jornada ou maior.	O instrutor/professor irá escolher as atitudes que mais ficarão em evidência no exercício ou tarefa, para posterior análise ou deixar o enfoque livre, com o grupo analisando as que surgiram de fato.	O instrutor ou professor distribui pequenos bilhetes entre os integrantes do grupo e solicita que eles elaborem um <i>feedback</i> , normalmente de melhoria, para um integrante do grupo. Pode haver uma segunda rodada para <i>feedbacks</i> positivos.

formas	momento	preparação	aplicação
	<p>Mais bem aplicável em atividades em grupo com mais de uma jornada.</p>	<p>O instrutor/professor irá escolher as atitudes que mais ficarão em evidência no exercício ou tarefa, para posterior análise ou deixar o enfoque livre, com o grupo analisando as que surgiram de fato.</p>	<p>O instrutor/professor solicita que os discentes sentem-se em círculo, sem mesas, nomeando um coordenador. Este terá a missão de determinar quem estará na berlinda. O discente indicado pelo coordenador avançará sua cadeira na direção do centro do círculo somente o suficiente para se destacar dele, de modo que consiga ver todos os integrantes. Após isso, cada integrante irá fornecer <i>feedback</i> ao discente em destaque. Pode-se fazer um rodízio de <i>feedbacks</i> de melhoria e outro de <i>feedback</i> positivo.</p>
	<p>Aplicável em atividades com rodízio, em que os discentes passam por oficinas em sequência. Deve ser aplicada em grupos mais maduros ou com o acompanhamento de orientadores que possuam elevada capacidade de empatia para auxiliarem aqueles que forem excluídos mais de uma vez.</p>	<p>O instrutor/professor irá escolher as atitudes que mais ficarão em evidência oficinas ou tarefas, para posterior análise. Deverá solicitar o apoio de um orientador para acompanhar os discentes excluídos.</p>	<p>Ao término de uma das atividades ou oficina, o instrutor responsável informa ao grupo ou somente ao seu Cmt que ele não poderá levar todos os integrantes para a próxima missão, por restrições do comando das condições da situação. Logo, o grupo ou o Cmt deverá indicar um combatente que não seguirá para a próxima missão. Após a indicação, o instrutor solicitará ao Cmt ou ao grupo que aponte por que não está levando o referido militar (<i>feedback</i>). Esse discente será incorporado posteriormente ao próximo grupo.</p>
	<p>Utilizada após um maior período de convivência em grupo: um exercício de longa duração em que o grupo tenha permanecido junto ou um semestre no mesmo alojamento ou apartamento.</p>	<p>Preparação dos inventários e questionários. Eles poderão focar as pautas das atitudes e valores ou os comportamentos relevantes para o trabalho em equipe como: capacidade de expressão verbal; capacidade de ouvir com atenção; cooperação; equilíbrio emocional etc.</p>	<p>Por meio de inventários ou questionários de autoavaliação e heteroavaliação para pautas atitudinais. Os resultados fornecerão comparações à visão que o discente tem de si próprio e a que o grupo faz dele, o que gera um <i>feedback</i> consistente e permite a elaboração de estratégias para o autoaperfeiçoamento.</p>

Fonte: Machado (2022)

Foi possível descrever, neste texto, a importância do *feedback* para o desenvolvimento de pessoas e grupos, estabelecendo seu momento de aplicação: as inúmeras oportunidades em que se empreguem grupos na formação de militares.

A técnica do *feedback* favorece o autoconhecimento, primeiro passo para a liderança, e para o conhecimento do outro, segundo passo. Adicionalmente, a sua prática no interior de um grupo gera um clima de confiança e coesão, pois não há nada mais nocivo à convivência em grupo do que não saber o que os demais estão pensando e sentindo, como veem o mundo e que valores e atitudes defendem. Pelo *feedback*, qualquer integrante de um grupo tem a possibilidade de mostrar os fundamentos de seu pensamento e afeto, o que valoriza e com que hábitos e atitudes se expressa.

A técnica do *feedback* torna-se, assim, uma ferramenta primordial para fomentar a transparência e a comunicação aberta entre os membros do grupo, gerar um clima motivador, permitir a resolução rápida dos conflitos internos e a resposta mais abrangente e adaptada às tensões oriundas do meio, terceiro passo para um clima em que a liderança poderá surgir.



Atende-se, dessa forma, o objetivo final da formação de líderes: obter o máximo de eficiência e eficácia na conquista dos objetivos da fração que comanda.

## Referências

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Trad. Francisco M. Guimarães. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. *Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro*. Portaria nº 009 – COTER, de 19 de dezembro de 2011. ed. 2012. Brasília: Seção de Editoração Gráfica, 2012.

MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 6 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal*. 16 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Trad. Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.





Fonte: AMAN