EBOOK · MARCELO LEVI

FEEDBACK

O Café da Manhã dos Campeões

O método J.O.G.A.D.A.™ e o check-list que eu uso com Líderes



MARCELO LEVI
Gente Desenvolvendo Gente

SOPHOS
TREINAMENTOS

O QUE VEM PELA FRENTE

Sumário

Por que é tão difícil aplicar feedback? 06

Mas o que é de fato o feedback? 12

Para que serve: os objetivos do feedback 15

Quais são os benefícios do feedback? 16

Dois tipos de feedback (e só dois) 21

Feedback individual e feedback coletivo 29

O método J.O.G.A.D.A. 33

O check-list do feedback poderoso, letra por letra 36

- J · Junte os fatos 37
- O · Olhe nos olhos 40
- G · Gere consciência 44
- A · Abra alternativas 47
- D · Defina o plano 51
- A · Acompanhe e renove 52

A camada que atravessa as seis letras 54

Conheça o Jogada de Líder 57

Aplicou? Agora meça: “Como anda seu feedback?” 58

E aí, o que achou? 59

Copyright · Material desenvolvido por Marcelo Levi Treinamentos. Proibida a reprodução sem a autorização do autor.



“O feedback é o café da manhã dos campeões.”

RICK TATE

Não é à toa que eu começo este ebook com a frase de Rick Tate, escritor e especialista americano em liderança. Eu acredito plenamente nas palavras dele.

ANTES DE COMEÇAR

Três perguntas para começar

- Você já recebeu alguma vez um feedback que não contribuiu em nada com o seu desenvolvimento e ainda por cima o deixou muito chateado com o seu “chefe”?
- Ou recebeu um feedback que, de tão mal aplicado, teve um efeito contrário na sua motivação e no seu desenvolvimento?
- E você se lembra de ter recebido, alguma vez, um feedback extremamente positivo do seu Líder, que além de ajudá-lo a corrigir o erro fez com que você ficasse pensando “puxa, como é que eu fui fazer isso”?

Se você respondeu “sim” para esta última, com certeza você se lembra desse Líder com muito carinho, e ele continua sendo uma referência positiva para você até hoje.

Se respondeu “sim” para as duas primeiras, com certeza você não tem boas recordações de quem as aplicou em você.

ANTES DE COMEÇAR

Quem é Líder aqui

O fato é que o feedback é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de pessoas (liderados, colegas de trabalho, amigos, filhos) e, ainda hoje, uma grande parte dos Líderes não sabe ou tem medo de dar feedback.

No parágrafo acima eu fiz referência ao feedback como importante para o desenvolvimento de pessoas de uma forma geral. Portanto, quando eu falo de Líderes, quero dizer **qualquer pessoa que seja um referencial na vida de outras pessoas**, sem necessariamente ter um crachá de “chefe”.



E eu gosto de reforçar que nós, pais, precisamos utilizar esta ferramenta o tempo todo com os nossos filhos, se quisermos de verdade ajudá-los no processo de crescimento pessoal e até profissional.



CAPÍTULO 01 · O DIAGNÓSTICO

POR QUE É TÃO DIFÍCIL APLICAR FEEDBACK?

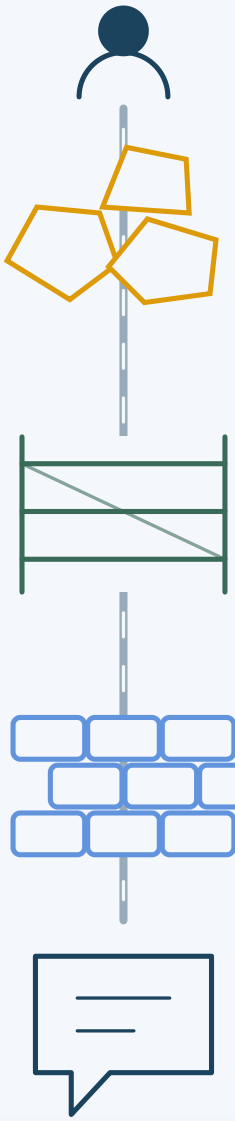
Você já deve ter escutado que as pessoas não pedem demissão da empresa: **pedem demissão do "chefe"**.

Eu vejo isso de perto, ano após ano, nas empresas que eu atendo. Boa parte das saídas que a empresa anota como "foi pelo salário" tem, por baixo, uma relação com a liderança que já estava desgastada há muito tempo. E um dos desgastes mais comuns tem nome: feedback. A ausência dele, ou ele dado de qualquer jeito.

Vale ainda lembrar que as novas gerações precisam e valorizam muito o feedback. Elas têm muita disposição e energia, porém pouca experiência de vida profissional, o que demanda uma orientação muito mais efetiva dos seus Líderes.

O que está no caminho

A maioria dos Líderes tem muita dificuldade em fornecer feedback aos seus liderados, e são vários os fatores que influenciam no baixo desenvolvimento desta competência tão importante.



01 DESPREPARO

02 MEDO DE MAGOAR

03 POUCA ABERTURA

Ah, e vale lembrar: feedback não é para dar “bronca” em funcionários quando eles fazem algo errado. Ele deve ser utilizado também, e principalmente, como reforço dos comportamentos positivos.

O que atrapalha, um por um

01

Um deles é o despreparo

(eu sinto calafrios quando penso nisso). Muitas pessoas caem de “paraquedas” na função de liderança e não são preparadas para usar esta ferramenta adequadamente. As empresas pecam por não desenvolverem seus profissionais para o exercício da liderança, e acabam colhendo os “frutos” advindos desta falha.

02

Outro fator é o medo de magoar ou de se indispor com as pessoas.

O Líder tem medo de gerar conflitos com a sua equipe, porque corre o risco de perder alguém para o concorrente, e acaba fazendo “vista grossa” para os comportamentos inadequados.

03

E há também pouca abertura entre Líderes e liderados.

É importante o Líder dar abertura para a discussão de problemas e dificuldades, tão naturais quando se trabalha com grupos de pessoas com experiências diferentes, porém com objetivos comuns determinados pelas organizações.

CAPÍTULO 01 · UMA VIRADA

O argumento que eu mudei

Aqui eu quero te mostrar uma coisa que mudou a forma como eu defendo o feedback.

Durante muito tempo o argumento era este: as pessoas querem mais feedback do que recebem, então o Líder precisa dar mais. Só que, quando a gente olha as pesquisas recentes, esse argumento não é o mais forte. A maioria das pessoas não pede feedback semanal do gestor. Se o seu motivo para dar feedback é atender a um pedido, você vai ficar esperando um pedido que, na maioria das vezes, não vem.

O argumento verdadeiro é outro, e é bem melhor: feedback frequente muda o engajamento e o desempenho das pessoas **mesmo quando ninguém pede.**

Mas (e este “mas” é justamente o ponto deste ebook) frequência sozinha não resolve. Mais adiante, quando a gente chegar nos dois tipos de feedback, eu te mostro o número que explica por quê.

UMA CONFISSÃO

Por que este ebook tem um número só

A primeira versão deste ebook, de alguns anos atrás, trazia quatro pesquisas com percentuais bonitos sobre feedback. Quando eu fui atualizar o material, resolvi conferir cada uma delas na fonte original.

Não achei. Achei matéria citando matéria, blog citando blog, e em um dos casos um número que, na pesquisa de verdade, dizia outra coisa.

Cortei os quatro. Preferi ficar com um dado só, que eu posso te mostrar de onde veio, do que com quatro que eu só poderia repetir. O único número que ficou neste ebook está algumas páginas à frente.

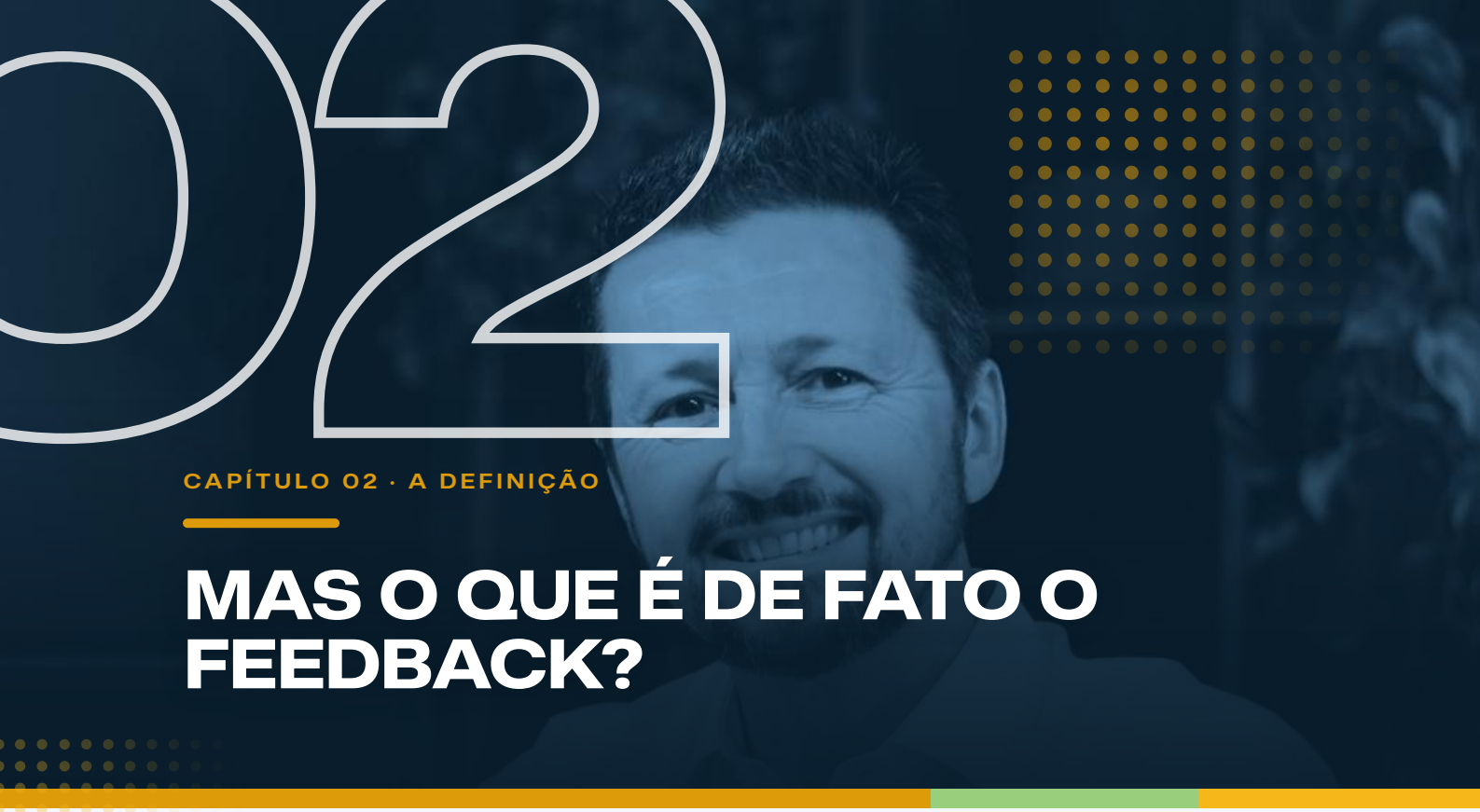
E fica a dica, que vale para você também: antes de levar um número para uma reunião ou uma apresentação, procure a fonte original dele. Se você não achar, não use. Número sem origem não sustenta o seu argumento, e enfraquece tudo o que você disse antes dele.

Bem, se para corrigir quando é necessário já é difícil, imagine para elogiar. É mais raro ainda.

Veja o que o próprio Bill Gates diz a respeito do feedback:

> ***“Todos precisamos de pessoas que nos deem feedbacks. É assim que melhoramos.”***
>
> BILL GATES

Se fez sentido para você, veja nas próximas páginas o que é de fato esta ferramenta e quais são os maiores benefícios de aplicar feedbacks poderosos no dia a dia.



CAPÍTULO 02 · A DEFINIÇÃO

MAS O QUE É DE FATO O FEEDBACK?

Vamos lá entender um pouco mais sobre esta ferramenta. Aliás, por que a gente utiliza o termo em inglês e não o em português?

A tradução literal da palavra feedback é retroalimentação. Já pensou o seu Líder chegar em você dizendo: “fulano, venha aqui que eu preciso fazer uma retroalimentação com você”? Não vai ficar muito legal, não é mesmo?

Segundo Moreira, feedback é:

E esta é a adaptação que eu utilizo nos meus programas de desenvolvimento de Líderes:

A DEFINIÇÃO

Feedback, do jeito que eu trabalho

> ***"... o processo de fornecer dados para que o outro (pessoa ou grupo) possa melhorar seu desempenho para alcançar os objetivos."***
>
> BERNARDO L. MOREIRA (2012, P. 7)

Feedback é um **processo de ajuda mútua para mudanças de comportamento, ou reforço de comportamento positivo**, por meio da comunicação verbalizada ou não, entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações, sem julgamento de valor, referentes a como a sua atuação afeta ou é percebida pelo outro, ou vice-versa.

Se é para ajudar, por que os liderados tremem quando ouvem esta palavra?

Perceba que este conceito diz que o feedback é um **processo de ajuda mútua**. Portanto, o feedback utilizado adequadamente sempre será bom, seja para pontuar comportamentos inadequados, seja para reforçar comportamentos positivos. Este é o real objetivo do feedback: **ajudar o outro.**

Simples: por causa do uso inadequado por algumas lideranças no passado. O feedback era (e, pasmem, ainda hoje é em alguns lugares) utilizado apenas para mostrar ao liderado as coisas ruins que ele fez, os comportamentos negativos.

E, além disso, de uma forma totalmente agressiva, sem cuidado e em qualquer lugar, inclusive na frente de outras pessoas.

É natural este medo. Afinal, quem gosta que chamem a sua atenção de qualquer jeito, na frente de outras pessoas?



CAPÍTULO 03 · PARA QUE SERVE

PARA QUE SERVE: OS OBJETIVOS DO FEEDBACK

01

É uma ferramenta poderosa para o Líder no processo de desenvolvimento dos seus liderados, de retenção de talentos, de avaliação de desempenho e de engajamento.

02

É usado para comunicar a uma pessoa como o comportamento dela afeta, positiva ou negativamente, a equipe, a área e a empresa.

03

É um recurso que auxilia o Líder a criar um ambiente construtivo e de aprendizado contínuo (educação continuada).

04

É um recurso estimulador para a automotivação do indivíduo, uma vez que ninguém pode motivar ninguém. Nem mesmo o Líder.

QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DO FEEDBACK?

Quando o feedback é aplicado de forma correta, traz inúmeros benefícios para todos os envolvidos: Líderes, liderados, clientes, fornecedores e organizações. Veja alguns deles:

- Estreitar o relacionamento entre Líderes e liderados;
- Promover o planejamento de metas de desenvolvimento em conjunto;
- Manter a motivação e o compromisso;
- Estimular a motivação para o aperfeiçoamento contínuo;
- Estimular a eficácia na comunicação interna;
- Ajustar os objetivos e as metas da organização com os da equipe;
- Identificar as necessidades de treinamento;
- Comemorar êxitos e aprender com os insucessos;
- Desenvolver o potencial dos liderados;
- Promover mudanças;
- Desenvolver a visão sistêmica na empresa.

O feedback é uma ferramenta poderosa e essencial a qualquer Líder ou organização que queira construir equipes de sucesso e que entreguem resultados fantásticos.

O que o feedback devolve

O feedback proporciona funcionários mais felizes. E **funcionário feliz**:

- Falta menos;
- Produz mais e com mais qualidade;
- Atende melhor aos nossos clientes;
- Se relaciona bem com os colegas de trabalho;
- Trabalha melhor em equipe;
- Se envolve menos em conflitos;
- Reclama menos do seu Líder, dos colegas e da organização;
- E propaga positivamente a marca da empresa onde trabalha para todos que conhece.

Retenção de talentos

O feedback também é um recurso que auxilia na **retenção dos talentos**, bem como no desenvolvimento das competências necessárias para a pessoa executar bem as suas tarefas e ainda construir a sua carreira na organização.

E, além disso tudo, se traduz em grande economia para as empresas, porque:

1. Reduz os custos de atração;
2. Reduz os custos com seleção e contratação;
3. Reduz os custos de treinamento e capacitação;
4. Reduz os custos com integração e aculturamento de novos funcionários;
5. E ainda reduz os custos com todas as verbas rescisórias, quando as pessoas pedem demissão ou são demitidas por algum motivo.



Mas o maior impacto, pelo menos no meu ponto de vista, é o know-how que vai embora com essa pessoa e que, muitas vezes, é levado para a concorrência.

Agora eu lhe pergunto:

- Você acredita mesmo que o feedback funciona?
- Você acredita que o feedback oferece vantagens e benefícios para pessoas e organizações?
- Você acredita que o feedback pode contribuir para o crescimento e o aperfeiçoamento do ser humano?
- Você acredita que o feedback pode transformar um Líder mediano em um Líder fantástico?

Se você respondeu positivamente a todas as perguntas, saiba que o problema não está no processo de feedback em si, mas principalmente na forma como o feedback é feito.

Pense nisso e mude a sua forma de dar feedback. Além, é claro, de estar aberto para receber feedback também, porque quem ganha com isso é você.

“A forma como você dá o feedback é que determina a diferença entre o fracasso e o sucesso.”

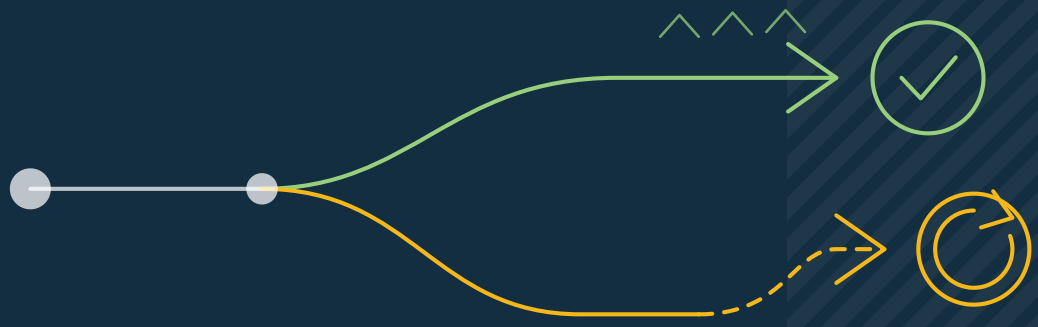
MARCELO LEVI





CAPÍTULO 04 · OS DOIS TIPOS

DOIS TIPOS DE FEEDBACK (E SÓ DOIS)



REFORÇA O QUE JÁ FUNCIONA

CORRIGE A DIREÇÃO

Existem muitos autores que falam sobre o assunto, cada um defendendo o seu ponto de vista e oferecendo soluções práticas para uma boa reunião de feedback. Eu respeito todos, e aprendi com vários deles.

Por isso, se você pesquisar, vai encontrar uma lista enorme de nomes: corretivo, incisivo, significativo, insignificante, ofensivo, destrutivo, e por aí vai. Eu não vou aumentar essa lista. Vou fazer o contrário.

Nos meus programas de desenvolvimento de Líderes eu trabalho com dois tipos, e só dois:

Os dois tipos, lado a lado

Feedback de validação

· reforça o comportamento que deu certo, para que ele se repita.

Feedback construtivo

· corrige o comportamento que não está adequado, para que ele melhore.

Dois tipos, um objetivo só: ajudar a pessoa a crescer.

E por que eu deixei os outros rótulos de fora? Por uma razão simples. Se o feedback é um processo de ajuda mútua, de construção conjunta, ele sempre será bom, seja para reforçar um comportamento positivo, seja para corrigir um comportamento inadequado. Quando a conversa não ajuda a pessoa a crescer, o problema não é o tipo de feedback: é que aquilo ali não é feedback.

Por que eu troquei os nomes

Repare também que eu não uso mais as palavras “positivo” e “negativo” para dar nome aos tipos. Usei por muito tempo, e mudei por um motivo que eu vi acontecer na prática: a pessoa ouve “negativo” e já fecha a porta antes de você falar a primeira frase. “Construtivo” diz o que a conversa vai fazer. “Negativo” diz só o que a pessoa vai sentir.

O comportamento pode ser positivo ou inadequado, claro. O feedback, não: ele é de validação ou é construtivo.

É aquele que reforça as atitudes e os comportamentos positivos da pessoa.



Exemplo: um funcionário proporciona a um cliente um atendimento fantástico, que vai muito além dos padrões de atendimento da empresa. Este é o momento exato de reconhecer, para que ele sinta vontade de continuar agindo desta forma.

FEEDBACK DE VALIDAÇÃO

Este tipo de feedback demonstra reconhecimento e alimenta a autoestima da pessoa. Contribui para o aumento da segurança, da autoconfiança e do sentimento de realização.

E é o mais esquecido de todos. Só que o silêncio do Líder também comunica. Quem entrega bem e nunca ouve nada aprende uma coisa dura: que não valia o seu tempo.

Quem não gosta de ser reconhecido quando faz algo bem-feito?

Ken Blanchard, co-criador da Liderança Situacional com Paul Hersey, sempre foi um defensor ferrenho deste reforço:

> ***"Quanto mais eu reforço os comportamentos positivos das pessoas, menos elas irão querer cometer comportamentos negativos."***
>
> KEN BLANCHARD

Eu concordo ferrenhamente com ele. E você?

E AQUI ESTÁ O NÚMERO QUE EU TE PROMETI

61%

Entre as pessoas que recebem **feedback e reconhecimento do gestor ao menos uma vez por semana**, **61%** estão engajadas no trabalho.

38%

Entre as pessoas que recebem **o mesmo feedback semanal do gestor, mas reconhecimento com menos frequência**, esse índice cai para **38%**.

Gallup e Workhuman, "How Organizations Can Redefine Feedback by Including Recognition", 23 de outubro de 2024. Disponível em gallup.com.

O que este número quer dizer

Leia de novo com calma, porque este número tem uma sutileza que muda tudo.

Os dois grupos recebem feedback do gestor **toda semana**. A frequência é a mesma. A diferença inteira, de 61% para 38%, está no **reconhecimento**.

Ou seja: **feedback semanal sem validação rende quase metade**.

Esta é a prova, vinda de fora, de uma coisa que eu digo há anos na sala de treinamento e que é o erro mais caro que eu vejo em liderança: **só corrigir e nunca validar.** O Líder que só aparece para apontar o que está errado não está sendo exigente. Ele está jogando no lixo mais da metade do efeito do próprio trabalho.



É por isso que eu insisto nos dois tipos. A validação não é a parte simpática do feedback, aquela que a gente faz quando sobra tempo. Ela é **metade da ferramenta**.

FEEDBACK CONSTRUTIVO

Tem por objetivo corrigir comportamentos e atitudes inadequadas. Funciona como uma correção de rota.

E aqui eu preciso corrigir uma rota minha.

Por muito tempo se falou (e eu mesmo já escrevi) que o Líder deve fazer uma repreensão instantânea quando o comportamento inadequado acontece. Hoje eu não defendo mais isso, e vou te dizer por quê.

O feedback construtivo precisa ser dado o mais rápido possível, sim. Mas depois que você junta os fatos. São duas coisas diferentes: **pressa** é o que faz a conversa virar discussão; **agilidade** é o que faz a conversa valer. Quando você dispara no susto, a pessoa te apresenta um detalhe que você não tinha, e a conversa inteira desmorona. Pior: você não erra só naquela frase, você queima a confiança que levou meses para construir.

Agora, o outro extremo também não serve. Quanto mais você demora, mais o feedback perde o sentido para quem recebe, e menor fica o compromisso dele com a mudança. Feedback guardado na gaveta vira cobrança antiga, e cobrança antiga ninguém leva a sério.



O ponto certo fica no meio: **rápido, e com os fatos na mão.**

Construir junto, e não apontar

Exemplo: tomemos a mesma situação anterior. Um funcionário presta um atendimento de baixa qualidade. Não olhou e nem sorriu para o cliente, não o cumprimentou e não agradeceu. Neste caso o Líder deverá chamá-lo para conversar sobre este comportamento, identificar o que aconteceu e, juntos, chegarem a uma conclusão de como deverá ser o comportamento daqui para frente.

O feedback construtivo proporciona à pessoa enxergar onde cometeu a falha, analisar o impacto que aquilo trouxe às pessoas e à organização, e perceber como ela pode melhorar daqui para frente.

Repare que existe a palavra "construtivo" no nome. Ela não está ali de enfeite. Este é o grande objetivo: **construir junto** com o liderado as melhores formas de atuar, sem julgamento de valor e sem nenhum sentimento mesquinho de superioridade ou inferioridade entre as partes.



Antes de a gente ir para a prática, mais uma régua que eu uso e que evita muita dor de cabeça.



CAPÍTULO 04 · UM A UM E EM GRUPO

FEEDBACK INDIVIDUAL E FEEDBACK COLETIVO



NO UM A UM



EM VERSÃO DE GRUPO

Antes de a gente ir para a prática, mais uma régua que eu uso e que evita muita dor de cabeça.

Tanto o feedback de validação quanto o construtivo são feitos, na maior parte das vezes, no um a um. É ali que está a precisão: aquela pessoa, aquela situação, aquela necessidade. A vantagem é o ajuste fino. O custo é a sua presença, porque um a um não se faz no automático nem de longe.

Mas os dois também existem em versão de grupo. E aqui mora uma regra firme:

Só se todos merecerem, só se todos precisarem

O feedback de validação coletivo

(parabenizar o time por uma meta batida) só deve ser dado se .
Senão você premia junto quem não entregou, e desvaloriza quem se esforçou.

O feedback construtivo coletivo

(apontar um ponto cego do grupo) só deve ser dado se **todos precisarem**. Senão você pune o inocente pelo erro do culpado, e ele, com razão, vai se ressentir.

Coletivo bem utilizado constrói e reforça a cultura da equipe.

Coletivo mal utilizado (corrigir todos por causa de um, ou elogiar todos incluindo quem não mereceu) é uma das formas mais rápidas de perder a confiança do time inteiro de uma vez só.

“Comunicação destrutiva pode ser chamada de qualquer outra coisa, menos de feedback!”

MARCELO LEVI



Não existe feedback destrutivo

Este é o motivo pelo qual eu não sou partidário (porém respeito) da definição de alguns autores de um terceiro tipo, chamado de "comunicação destrutiva".

Ora, se o feedback é uma ferramenta de ajuda mútua, de construção conjunta, ele sempre será bom, seja para validar um comportamento positivo, seja para corrigir um comportamento inadequado. Não podendo, desta forma, ser considerado "destrutivo". Quando a conversa destrói, ela não é um tipo de feedback: ela é outra coisa. E essa outra coisa não tem lugar na mão de um Líder.

"Ok, Marcelo, até aqui tudo bem... e como é que eu consigo, de fato, fazer um feedback fantástico, de tal forma que o meu liderado saia da conversa feliz com o resultado do nosso diálogo?"

Vamos lá.



CAPÍTULO 05 · O MÉTODO

O MÉTODO J.O.G.A.D.A.™

Até aqui a gente falou do que é o feedback, para que ele serve e quais são os dois tipos. Agora vem a pergunta que eu mais escuto nos treinamentos: “Ok, Marcelo, e como é que eu faço, na prática, do começo ao fim?”

Existem muitos métodos de feedback por aí, e eu respeito todos. Ao longo dos anos, estudando, errando e acertando, fui construindo o meu, com a minha cara e com tudo aquilo em que eu acredito sobre desenvolver Gente. Ele se chama **J.O.G.A.D.A.**, e o nome não é por acaso.

Um feedback poderoso é uma jogada, no melhor sentido da palavra: é pensado antes de ser feito, tem intenção, tem posição, e nunca é um disparo no impulso. Quem joga bem não move a peça no susto. Pensa alguns lances à frente, lê o tabuleiro e escolhe o momento.

São seis etapas, uma para cada letra. Juntas, elas cobrem o feedback inteiro: o antes (a preparação), o durante (a conversa) e o depois (a consolidação da mudança).

O MÉTODO J.O.G.A.D.A.

As seis letras

O ANTES · PREPARAÇÃO

J — Junte os fatos
O que aconteceu, com data, hora e impacto concreto. Sem "me disseram".

O — Olhe nos olhos
Conexão antes do conteúdo. Nunca por e-mail, nunca no calor da irritação.

O DURANTE · A CONVERSA

G — Gere consciência
Descreva o comportamento e mostre o impacto. O comportamento, nunca a pessoa.

A — Abra alternativas
Não entregue a solução pronta. Construa junto com quem está recebendo.

O DEPOIS · A MUDANÇA

D — Defina o plano
O que será feito, até quando, e o comprometimento de 0 a 10.

A — Acompanhe e renove
Marque a data do retorno antes de encerrar. Sem retorno, virou sermão.

O MÉTODO J.O.G.A.D.A.

Este é o mapa. Agora, o caminho.

Seis letras, e **uma camada de valores que atravessa todas elas**. Eu volto nessa camada no fim do check-list, porque é ela que separa uma técnica de uma forma de desenvolver pessoas.

Cada letra tem o seu desenvolvimento, as suas armadilhas e a ciência por trás, e isso eu trabalho inteiro no Jogada de Líder. Aqui, neste ebook, eu te entrego a estrutura e um gancho prático em cada etapa. Já é o suficiente para a sua próxima conversa ser muito melhor do que a última.

E tem mais uma coisa. Lembra do check-list que eu prometi no sumário? Ele continua aqui, e agora ele está organizado dentro das seis letras. Não é um roteiro ao lado do método: **é o método, item por item, do jeito que eu uso**.

DO PRIMEIRO PASSO AO RESULTADO



Quer conhecer o método inteiro, e os outros métodos de gestão e liderança que eu criei? Eu te conto no fim deste ebook.



CAPÍTULO 05 · O CHECK-LIST

O CHECK-LIST DO FEEDBACK PODEROSO, LETRA POR LETRA

Este check-list é um passo a passo, um roteiro para que você possa **planejar** (isso mesmo, feedback precisa de planejamento) e se preparar adequadamente para o momento mágico que você vai proporcionar ao seu liderado através do feedback.

Quero deixar claro que este roteiro eu criei com base nas muitas "cabeçadas" que eu já dei como Líder, nas orientações de mentores que eu tive ao longo da minha vida profissional e nas minhas pesquisas e estudos sobre o assunto.

Se gostar, você não precisa adotá-lo como um padrão rígido e imutável. Ou seja, poderá adaptá-lo ao seu "jeitão", excluindo ou incluindo o que fizer sentido para você.

O importante é você se sentir bem e mais confiante com a ferramenta.

J

JUNTE OS FATOS

o antes

1

Elabore um plano

Não dá para sair improvisando se você quer alcançar resultados altamente positivos.

Procure um lugar calmo e sem interrupções para:

- Estudar o comportamento (positivo ou inadequado) que você precisa discutir com o seu liderado;
- Procurar descobrir os motivos que o levaram a agir desta forma;
- Pensar nas perguntas e nos argumentos que você vai utilizar;
- Pensar nas possíveis reações que ele terá, e em como você reagirá a elas;
- Definir o local e o horário em que você conduzirá a conversa, e como você pretende fazer o “quebra-gelo”.

É muito importante pensar em todos os detalhes necessários para que o momento seja positivo para ambos e que, principalmente, ninguém saia magoado ou traumatizado.

Ah, e um ponto extra importante: coloque tudo no papel, para não correr o risco de esquecer algo. Depois de tudo anotado, ordene adequadamente as informações **antes de ir para a conversa**. Este hábito fará com que o feedback fique estruturado na sua mente e flua com muito mais facilidade no momento.

2

Fique com os fatos, nunca com os achismos

Feedback não é momento para “achismos”. Aquela coisa de “eu acho que você fez isso errado; eu acho que deveria ser feito assim; eu acho...”, isso não dá certo.

Em feedback só tem espaço para “é ou não é; está certo ou está errado; fez ou não fez; esse é o melhor caminho e esse é o pior caminho”. E pronto.

Quando você fala “eu acho”, você perde a credibilidade construída junto aos seus liderados.

> ***“O melhor feedback é aquele que toca ao coração, pois é sempre baseado na avaliação de nosso próprio caráter.”***
>
> DÉBORA MARTINS

3

Não demore, e não atropele

Quanto mais você demora para dar o feedback, mais ele perde o sentido para a pessoa que o recebe, minimizando desta forma o comprometimento dela naquilo que deve ser mudado.

3

E quanto menos você se prepara, maior a chance de a conversa desmoronar no primeiro detalhe que você não tinha.

O ponto certo é o mais rápido possível **depois** de juntar os fatos. Nunca na hora em que o fato ocorreu e na frente do cliente, nunca no susto, e nunca semanas depois.



Começar com “eu acho”, “me disseram” ou “ouvi falar”. Isso derruba a sua autoridade na primeira frase e joga a atenção da pessoa para descobrir quem foi o “fofoqueiro”, em vez de para o próprio desenvolvimento dela.

4 Descaracterize o feedback

Quem disse a você que precisa falar ao liderado que vai dar um feedback para ele? Ãh, como assim? Calma que eu te explico.

Lembra que no início deste ebook eu comentei que os liderados tremem ao ouvir esta palavra? Então, o fato é que você precisa deixar a pessoa mais calma e tranquila para receber bem o feedback.

Diga, portanto, que quer conversar, trocar uma ideia ou bater um papo. Menos que quer dar um feedback.

Outro detalhe: quem foi o esperto que disse que precisa ser feito em uma sala fechada (os claustrofóbicos agradecem), com duas cadeiras de frente uma para a outra?

Onde, então, você pode fazer? Algumas dicas e possibilidades:

- No balcão da sua loja;
- Na sala de reuniões, com a porta aberta;
- Na copa, tomando um café;
- No banco da praça em frente à sua empresa;
- Andando com a pessoa pela sua loja, empresa ou departamento;
- Na panificadora da esquina, tomando um café (você paga, é claro!).

Enfim, em qualquer lugar onde você perceba ser possível fazer um feedback sem ser interrompido. O importante é deixar a pessoa à vontade, calma e equilibrada, sem medo e sem angústia.

5 Faça você mesmo, olho no olho

O feedback é responsabilidade do Líder. Portanto:

- **Não o terceirize** para outra pessoa, faça você mesmo. Se você tem medo ou lhe falta a competência adequada, procure ajuda (treinamento, bons livros, alguém mais experiente ou até um coach);
- **Chame a pessoa até você.** Não mande recado por outra pessoa. Vá você mesmo ao encontro dela e diga que quer "bater um papo ou trocar uma ideia" sobre algo que aconteceu;
- **Feedback é "olho no olho".** Não faça por escrito, por e-mail, por telefone ou por mensagem de celular. Feedback é presencial: duas pessoas interagindo em busca da melhoria contínua e do desenvolvimento pessoal e profissional.

6 Reserve a conversa

Jamais chame a atenção do seu liderado na frente de outras pessoas, sejam elas colegas, superiores ou clientes. Além de ser uma atitude negativa, é uma falta de respeito pelo ser humano que está à sua frente.

Agindo desta forma você não conseguirá o comprometimento dele pela melhoria. Muito pelo contrário: às vezes ele pode até se rebelar contra você e investir justamente nos comportamentos que você quer corrigir.

6

E o feedback de validação, pode ser em público? Alguns autores defendem que sim, para estimular os demais a agir da mesma forma. Eu sou a favor de que ambos sejam dados em particular, porque até o reconhecimento pode ser entendido pela equipe como uma forma de elogiar o "puxa-saco" do chefe.

Acredito que, neste caso específico, vale o bom senso do Líder que o faz. Para decidir se o feedback de validação será feito em separado ou em público, vai depender muito do nível de maturidade dos seus liderados, para que surta o efeito esperado.

7

Quebre o gelo

Não vá direto ao ponto tão rapidamente.

Fale de amenidades, dos resultados da sua loja ou empresa, de algo positivo que aconteceu na comunidade ao seu redor, do noticiário (menos notícias ruins), de algo que a outra pessoa goste e você saiba.

Enfim, prepare muito bem o ambiente antes de dar o feedback.

8

Abra dizendo a sua intenção

Procure esclarecer para o seu liderado qual é o objetivo da conversa (sim, nesta fase é bom enfatizar o que é feedback).

Deixe bem claro qual é a sua intenção positiva, quais objetivos você espera alcançar e que você conta muito com o apoio dele.

8

Construa o discurso de abertura com o plano que você preparou no J.

Evite utilizar palavras negativas (não, jamais, nunca) neste momento. É preciso ficar muito claro para a pessoa que você está ali para ajudá-la, e não para massacrá-la.



O feedback no susto. Disparar uma bronca por áudio, por e-mail ou no calor da irritação viola, de uma vez só, o juntar os fatos e o olhar nos olhos. A porta se fecha antes de você começar.

G GERE CONSCIÊNCIA

o coração da conversa

9 Um assunto por conversa

Eu conheço “líderes” que deixam acumular as situações (os comportamentos inadequados) para dar uma “feedbecada” só. Isso não funciona!

O melhor é trabalhar as situações conforme elas vão acontecendo, senão o uso da ferramenta perde a eficiência e o sentido perante o liderado.

O correto é proporcionar um feedback para cada momento ou situação que mereça, seja ele de validação ou construtivo.

10 Descreva o comportamento e mostre as consequências

No feedback de validação é mais fácil: elogie o comportamento, demonstrando o quanto você está satisfeito e orgulhoso pela atitude, agradecendo e apoiando para que o seu liderado aja cada vez mais assim.

No construtivo é preciso ter um pouco mais de cuidado. Cuidado para não levar para o lado pessoal, e cuidado com a entonação da voz, com a energia e com o “estado de espírito”, que também são fundamentais.

Explicite o comportamento que não estava adequado. Pergunte ao seu liderado como ele se sentiria se estivesse no lugar da outra pessoa (caso ele tenha tido um comportamento inadequado com alguém) e no seu lugar também. Procure identificar os motivos que o levaram a agir desta forma e o que ele pode fazer para melhorar o seu comportamento daqui para frente.

10 E mostre o impacto concreto. A pessoa pode saber o que fez e ainda não ter a dimensão do tamanho do efeito que aquilo causou nas pessoas e na organização. É o impacto que transforma um comportamento abstrato em algo que importa.

"A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns."

ABRAHAM LINCOLN

11 **Seja claro, item por item**

Não adianta você dizer ao seu liderado "seu atendimento foi ruim, tem que focar no atendimento!". O que é um atendimento ruim para você?

Talvez o conceito de atendimento dele seja diferente do seu. Portanto, alinhe as expectativas e o conceito de atendimento. E seja específico:

- Ele não sorriu para o cliente;
- Não o cumprimentou;
- Não agradeceu;
- Não olhou nos olhos do cliente;
- Não deu a atenção devida (explique o que isso significa para você);
- Não cumpriu o padrão de atendimento da empresa.

Enfim, diga exatamente onde foi que ele errou, quais foram as consequências, e ajude-o a corrigir. E sem "eu acho": você juntou os fatos no J justamente para poder falar com segurança aqui.

12 Pergunte o que levou a pessoa a agir assim

As pessoas só fazem, ou deixam de fazer, alguma coisa por um motivo que, no ponto de vista delas, trará algo de positivo para si. Isso não significa que este motivo esteja certo no seu ponto de vista ou no de outras pessoas, porém, para quem o faz, pode ser normal.

Portanto, antes de sair julgando o seu liderado por alguma falha de comportamento, procure descobrir as intenções positivas que o levaram a agir de tal modo. Perguntas como estas podem te ajudar:

- Por que você agiu desta forma?
- Quais eram as suas intenções agindo assim?
- O que você esperava alcançar com estas atitudes ou comportamentos?
- Você parou para pensar nas consequências para as outras pessoas quando decidiu agir desta forma?

Você pode descobrir coisas incríveis, que poderão te ajudar a conduzir melhor o processo de feedback. E ainda bem que você perguntou antes de cravar.

O “mas” que apaga. “Você foi bem, mas...”. O “mas” zera tudo o que veio antes e reacende a defesa. Treine trocar o “mas” pelo “e”: “eu entendo as suas razões, **e** é importante você saber que este comportamento gerou tais consequências”.

A ABRA ALTERNATIVAS

a construção conjunta

13 Mostre o que a pessoa ganha mudando

Se o G foi bem-feito, agora chegou a hora de o seu liderado compreender o que aconteceu, quais foram os impactos da ação dele, e o que ele ganha mudando.

Construa o seu discurso de forma que ele consiga perceber os benefícios que terá investindo nestas mudanças e melhorias:

- Mais felicidade no trabalho;
- Menos estresse;
- Menos conflitos com os colegas de trabalho;
- Um ambiente mais leve para trabalhar;
- Cooperação dos colegas;
- Crescimento e aprendizado;
- Possibilidade de promoção.

E, se possível, faça com que ele mesmo diga o que pode ser feito para melhorar, porque o nível de comprometimento será maior.

14 Faça perguntas abertas, e ouça

Perguntas fechadas são aquelas que te oferecem apenas duas possibilidades de resposta, ou sim ou não. Por exemplo: “você fez a tarefa que eu havia lhe passado? Sim ou não!”.

As perguntas abertas fazem com que a pessoa pense na resposta:

14

- Fulano, como está aquela tarefa que eu lhe passei?
- Quanto tempo falta para você terminar?
- Está correndo tudo bem para que me entregue dentro do prazo?
- Como eu posso te ajudar?
- O que aconteceu para que você não entregasse dentro do prazo?
- O que contribuiu para que isso acontecesse?

E aí vem a parte mais difícil desta dica: **ouça.**

15

Conte histórias verdadeiras, e não compare ninguém com ninguém

Se você conseguiu mostrar os benefícios da mudança, talvez já o tenha influenciado positivamente.

Outra forma é contar histórias verdadeiras, de pessoas que alcançaram resultados positivos após as mudanças e melhorias. As pessoas adoram ouvir boas histórias que as façam refletir.

Só cuidado: não o compare com ninguém, pior ainda com colegas de trabalho. Ninguém gosta de ser comparado a outra pessoa, principalmente se você estiver apontando um comportamento que precisa melhorar.

> ***"Para apontar caminhos de desenvolvimento para uma pessoa, não descobri ainda nada mais rápido, barato e eficaz do que um bom feedback."***
>
> JOÃO CARLOS ROCHA

16 Estimule a resposta

Faça perguntas como estas para estimular respostas positivas:

- O que você acha do que eu lhe disse?
- Faz sentido para você que este comportamento não foi o mais adequado?
- Qual seria a melhor forma de agir daqui para frente?
- Que ações você colocará em prática para que este tipo de situação não se repita mais?
- Como eu posso contar com você para que, a partir de agora, se comporte de forma diferente?
- Como eu posso te ajudar a fazer as coisas de uma forma diferente?

17 Deixe quem recebe com a resposta

Não diga ao seu liderado o que ele deverá fazer, porque ele terá baixo nível de comprometimento com as ações a serem colocadas em prática.

Faça perguntas de modo que o próprio liderado diga o que deverá ser feito para corrigir ou melhorar.

17

Caso você queira que ele aja especificamente de alguma forma, use o que eu chamo de **técnica das três opções**: pense em três possibilidades que atendam aos seus objetivos como Líder e peça ao liderado para escolher qual das três seria a melhor no ponto de vista dele.

Mesmo que você tenha apontado as possibilidades, o simples fato de ele ter escolhido a melhor entre elas aumentará sensivelmente o seu nível de engajamento no comportamento ideal. Ele não recebeu uma ordem: ele tomou uma decisão.



Entregar a solução embrulhada (“a partir de amanhã você faz assim”). Isso compra obediência, e obediência dura enquanto o chefe está olhando. Compromisso é outra coisa: nasce quando a pessoa diz, com a própria boca, o que vai fazer.

D DEFINA O PLANO

o combinado

18 Estabeleçam os prazos juntos

Se a sua conversa de feedback correu tudo bem até aqui, significa que Líder e liderado já chegaram a um possível acordo em relação às metas estabelecidas para melhorar.

Aqui é muito importante que o Líder ajude o liderado a estabelecer prazos para que as metas que foram acordadas sejam cumpridas com sucesso. O que exatamente será feito, até quando, com quais recursos e qual resultado se espera.

Intenção que não é combinada não acontece. E o que é vago é impossível de cumprir, porque não se acerta um alvo que não existe.

19 Meça o comprometimento de 0 a 10

Quando já existir a "vontade" do liderado em mudar o seu comportamento, busque o comprometimento dele para demonstrar que está realmente disposto a agir.

Uma pergunta simples já pode te ajudar a conseguir dele um nível de comprometimento mais alto:

> ***"De 0 a 10, quanto você está comprometido com estas metas e objetivos?"***

⚠ Terminar no "então tá, vou melhorar". Isso não significa nada e some no dia seguinte. Promessa sem prazo é promessa que o próprio Líder não levou a sério.

A ACOMPANHE E RENOVE

o depois

20 Faça a sua parte do acompanhamento

Este é o detalhe que muitos Líderes esquecem.

Se há metas com prazos estabelecidos para serem cumpridos, o Líder precisa definir como fará o acompanhamento destas metas, para verificar se o liderado está cumprindo com a sua parte no combinado.

E o efeito vale para os dois lados. Se o liderado não perceber que existirá uma forma de acompanhamento e cobrança, poderá não se sentir motivado para fazer as coisas acontecerem. Porém, se o Líder não fizer a sua parte, ou seja, o acompanhamento, poderá desmotivar o liderado, por demonstrar que não o respeita ou não o valoriza.

Marque a data do retorno antes de encerrar a conversa.

> ***"É justo ao Líder cobrar, mas ele deve fazer a sua parte!"***
>
> MARCELO LEVI

21 Responsabilize-se com o feedback

Mostre-se disponível para a mudança acontecer. Coloque-se à disposição para ajudá-lo no que for preciso para que ele tenha sucesso na mudança.

21

No feedback de validação, coloque-se à disposição para ajudá-lo a melhorar mais ainda.

No feedback construtivo, diga que você acredita no potencial dele e que está à disposição para ajudá-lo no que for preciso para o sucesso das suas ações, orientando-o que o procure sempre que necessário.



O sumiço. Combinar um plano e nunca mais voltar a ele é a forma mais comum de o Líder sabotar o próprio trabalho. E cuidado com o acompanhamento que só aparece quando a coisa dá errado: isso ensina a pessoa que a sua presença é uma ameaça. Acompanhe também, e principalmente, para reconhecer os acertos pelo caminho.



CAPÍTULO 05 · A CAMADA

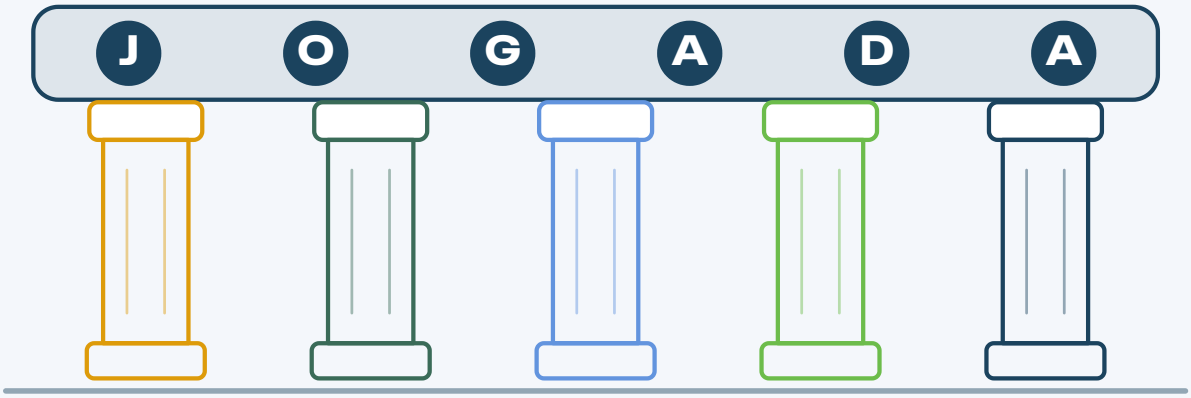
A CAMADA QUE ATRAVESSA AS SEIS LETRAS

Tem uma coisa que não está em nenhuma letra específica, porque está em todas. Eu chamo de camada de valores. Sem ela, o J.O.G.A.D.A. é só uma técnica. Com ela, vira uma forma de desenvolver pessoas.

Isso eu não aprendi em livro nenhum. Eu aprendi com as experiências da vida, e é a lição que eu levo mais a sério de todas.

O QUE SUSTENTA O MÉTODO

A camada de valores



AS SEIS LETRAS EM CIMA · OS VALORES EMBAIXO, SUSTENTANDO

01

Foco no comportamento, nunca na pessoa.

O feedback deve ser utilizado para reforçar comportamentos positivos ou corrigir comportamentos inadequados, e nunca para dizer que a pessoa não presta, que só faz coisas erradas ou que nunca vai melhorar. Quando vira pessoal, quem recebe o feedback entende como “perseguição” do chefe e, é claro, de novo perde a eficácia. Lembre-se sempre de nunca esquecer de se lembrar: a pessoa não “é” incompetente. Ela “está”, em algum momento, com baixa competência em alguma coisa, e portanto este comportamento pode ser melhorado ou desenvolvido mais ainda.

02

Intenção positiva.

Ninguém age contra si mesmo. Antes de julgar, procure o motivo que, no ponto de vista da pessoa, fazia sentido.

03

Equilíbrio e sensatez.

Controle os seus sentimentos e emoções. Faça uma avaliação justa, imparcial, coerente e racional, cuidando para não fazer julgamento de valor (valores são diferentes para cada pessoa). Não xingue, não ofenda, não pressione e não manipule o liderado, porque o resultado pode ser bem diferente do esperado. E reformule a frase dele, para que ele perceba que você estava atento e o compreendeu.

A CAMADA DE VALORES

E as duas que sustentam o resto

Acreditar no potencial.

Diga, e demonstre, que você acredita que ele consegue. Antes mesmo de ele provar.

O amor em primeiro lugar.

É isso mesmo que você leu. Colocar o amor em primeiro lugar é olhar para o ser humano que está à sua frente com carinho, atenção e respeito, consciente de que ele, assim como você, possui qualidades, defeitos, limitações e possibilidades infinitas de crescimento e aprendizado. Agindo desta forma, você conseguirá se despir de todo e qualquer pré-julgamento que por ventura possa surgir na sua mente. E quando você se isenta destes pré-julgamentos, fica mais sereno para tomar as decisões certas, no momento certo e com a pessoa certa. Você terá menos arrependimentos futuros, pode ter certeza!

“O Líder é quem deve ter a competência de enxergar isso e ajudar seu liderado no desenvolvimento das competências que ele precisa para ser um profissional melhor ainda!”



O PRÓXIMO PASSO

QUER CONHECER O MÉTODO INTEIRO?

O J.O.G.A.D.A. que você acabou de ver é uma das ferramentas que eu trabalho dentro do **Jogada de Líder**.

O Jogada de Líder é um treinamento que eu criei, com uma **abordagem gamificada** para o desenvolvimento de liderança e gestão de pessoas. Em vez de assistir a uma aula sobre liderança, você joga: assume uma equipe, toma decisões e vive as consequências delas. Depois, a gente dá nome e método ao que você acabou de fazer na prática.

Por que gamificado? Porque liderança não se aprende ouvindo. Se aprende decidindo, errando num lugar seguro e entendendo o porquê. Foi o que eu vi funcionar com milhares de Líderes em sala, e foi isso que eu levei para dentro do jogo.

Lá dentro, além do J.O.G.A.D.A. (feedback), você encontra os meus métodos para as outras conversas difíceis da liderança: delegação (D.E.L.E.G.A.), desenvolvimento de pessoas (M.A.P.E.A.R.), contratação (E.S.C.A.L.E.) e desligamento (S.A.Í.D.A.).

É para **Líderes de todos os níveis, para potenciais Líderes e para qualquer pessoa que queira desenvolver a sua liderança.**

Conheça o Jogada de Líder →

O DIAGNÓSTICO

APLICOU? AGORA MEÇA.

Eu vou ser honesto com você: ler sobre feedback é a parte fácil. Difícil é olhar para as suas últimas conversas e dizer, com sinceridade, como elas foram.

Por isso eu montei um questionário curto, **“Como anda seu feedback?”**, para você fazer este diagnóstico sozinho. Ele não tem resposta certa, não tem nota para mostrar a ninguém e não serve para me provar nada. Serve para você enxergar em qual das seis letras você está escorregando, e começar por ali.

Ele está na página de materiais gratuitos do meu site, para baixar sem cadastro, junto com outros materiais que eu libero por lá.

Ele está na página de materiais gratuitos do meu site, para baixar sem cadastro, junto com outros materiais que eu libero por lá.

Fazer o diagnóstico →



QUASE NO FIM

E AÍ, O QUE ACHOU?

O quê? São muitos detalhes? Ah, isso é verdade!

Para que você possa fazer um feedback com qualidade e sucesso para ambos, você precisa prestar atenção aos detalhes e, principalmente, praticar bastante.

Líderes experts em feedback têm uma bagagem de erros e acertos muito grande, pode ter certeza. Foram construindo esta competência ao longo das suas experiências de vida pessoal e profissional.

Neste caso específico vale o velho ditado que diz: a prática conduz à perfeição.

Se você aplicar estas dicas, eu tenho certeza de que se sentirá mais à vontade e mais confiante nas próximas conversas de feedback.

Estude, pesquise, troque experiências com outras pessoas mais experientes e desenvolva o seu modelo de feedback. Contribua com as pessoas, ajudando no desenvolvimento pessoal e profissional delas.

MARCELO LEVI
Gente Desenvolvendo Gente

“Sucesso não é sorte, é um estilo de vida! Porque o sucesso é você quem faz.”

MARCELO LEVI



ONDE ME ENCONTRAR

GOSTOU DESTE EBOOK?

Nas minhas redes sociais tem muito mais! Siga e acompanhe os conteúdos sobre:



Liderança | Gestão | Feedback | Comunicação | Autoconhecimento | Gestão da mudança | Gestão de conflitos

Quer levar este ou outros treinamentos para a sua empresa? Entre em contato comigo pelos links abaixo.

MARCELO LEVI

Conheça o Jogada de Líder →

CONTATO

Falar no WhatsApp

marcelo.levi@sophostreinamentos.com.br

ONDE VOCÊ ENCONTRA

marcelolevi.com.br

jogadadelider.com.br

REDES

LinkedIn

Instagram

YouTube

MARCELO LEVI
Gente Desenvolvendo Gente

SOPHOS
TREINAMENTOS

© Marcelo Levi Treinamentos. Conteúdo e método de autoria de Marcelo Levi Dias de Almeida. J.O.G.A.D.A.™ é método de autoria de Marcelo Levi.

Este ebook pode ser compartilhado na íntegra, à vontade, desde que sem alteração e com os créditos preservados. A reprodução parcial, a edição, a extração de trechos e o uso comercial são proibidos sem autorização expressa de Marcelo Levi e/ou Sophos Treinamentos, sob as sanções legais cabíveis.

Edição revisada, 2026.