SOPHOS TREINAMENTOS
A CONSULTORIA

MARCELO LEVI
Gente Desenvolvendo Gente
O CONSULTOR

PRINCIPAIS PONTOS DA LIVE DE 24/02/2020 · MARCELO LEVI

Quais são os maiores erros e como fazer um feedback poderoso

Importância do feedback: algumas pesquisas

GPTW (GREAT PLACE TO WORK)

Segundo a GPTW (Great Place to Work), o índice de confiança entre líderes, liderados e organização aumenta em:

- **78%** com 1 feedback
- **86%** com 3 feedbacks
- **90%** com mais de 4 feedbacks

PWC

- **72%** gostariam de receber feedback diariamente ou semanalmente
- **30%** efetivamente o recebem

Outro levantamento da consultoria PwC mostrou que 72% dos pesquisados gostariam de receber um feedback diariamente ou semanalmente. Mas, surpreendentemente, apenas 30% efetivamente o recebem.

GLOBOFORCE

Segundo pesquisa da Globoforce, empresa de software de capital humano:

- **55%** dos participantes disseram que sua análise de desempenho era injusta ou inexata;
- **28%** dos gerentes de recursos humanos estão mais preocupados com alguma coisa além de preencher formulários;
- **25%** temem esse tipo de análise mais do que qualquer outra coisa em sua vida laboral;
- **63%** dos executivos dizem que sua principal dificuldade para uma gestão de desempenho eficaz é que seus gerentes não têm coragem e capacidade para encarar feedbacks mais trabalhosos.

ARCH PROFILE SOLUTIONS — 43%

Segundo pesquisa da ARCH Profile Solutions, líder na área de avaliações psicológicas, 43% dos funcionários ficam desmotivados com o trabalho ao receberem uma crítica mal elaborada e até perdem a vontade de melhorar.

CATHO — 27,5% — 18,7%

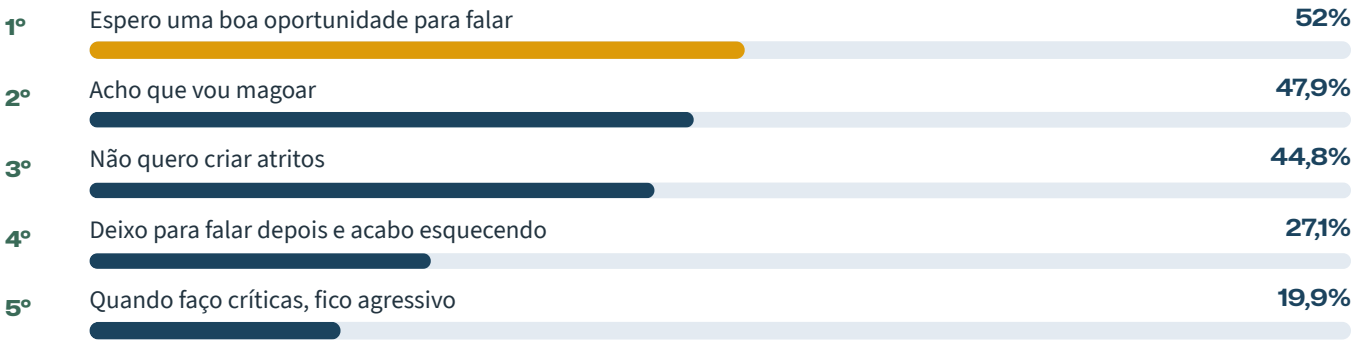
Segundo estudo realizado pela Catho, site de recrutamento e seleção de candidatos, 27,5% dos funcionários não procuram o chefe diante de algum problema porque não o consideram bom ouvinte, e 18,7% acreditam que não teriam respaldo da empresa.

MARCELO LEVI

Diante de tantas pesquisas que apontam que o feedback ainda é uma ferramenta pouco ou mal utilizada, nós, líderes, se quisermos alcançar resultados extraordinários com nossos liderados e ajudá-los a se desenvolver mais ainda, precisamos entender melhor esta ferramenta, os maiores erros cometidos e como utilizar um roteiro que nos possibilite oferecer feedbacks mais poderosos aos nossos liderados.

Por que os líderes têm, muitas vezes, dificuldades em dar feedbacks

Segundo pesquisas de Simoni Missel (livro *Feedback Corporativo*):



O que eu, Marcelo Levi, escuto com frequência nos treinamentos com líderes:

- Medo de magoar/ofender as pessoas
- Medo de gerar conflito
- Medo de que o liderado perca a motivação e o entusiasmo
- Medo de que o liderado tenha uma queda na produtividade
- Medo de perder a amizade (vínculo com o liderado além do contexto profissional)
- Medo do impacto na equipe
- Medo de ser julgado pelo liderado
- Medo de que o liderado não receba bem o feedback e tenha uma reação agressiva

Os maiores erros cometidos ao se dar feedback

MARCELO LEVI

Conforme você viu na Live, abaixo eu aponto os maiores erros ao se dar feedback. Para que você possa corrigir estes erros, a resposta está nos próprios erros, ou seja, se fizer o contrário, seus feedbacks serão mais justos, coerentes, bem estruturados e irão impactar de forma positiva em seus liderados.

- ✕ Não dar feedback (isso, por si só, já é um feedback ruim)
- ✕ Não preparar o ambiente e quebrar o gelo
- ✕ Deixar cair no esquecimento e perder o momento adequado
- ✕ Apresentar fatos com base em “achismos”
- ✕ Expor o colaborador na frente dos colegas
- ✕ Faltar com a empatia
- ✕ Não estar 100% presente no momento do feedback
- ✕ Fazer julgamento de valor (cada um tem os seus)
- ✕ Dar feedback vago, sem consistência
- ✕ Generalizar em vez de especificar
- ✕ Misturar o pessoal com o profissional
- ✕ Focar na pessoa e não no comportamento a ser mudado
- ✕ Falta de regularidade (constância no feedback)
- ✕ Não acompanhar e cobrar as ações de desenvolvimento que foram combinadas

✕ **DAR APENAS FEEDBACKS NEGATIVOS**

Por que os líderes não costumam dar feedbacks positivos (elogio)

MARCELO LEVI

Na Live, comentei em vários momentos sobre a importância de dar feedbacks positivos aos nossos liderados, até para desconstruirmos a cultura de que o feedback é uma coisa ruim, que só é dado quando fazemos algo errado. Abaixo, algumas justificativas (não passei isso na Live) de líderes para não darem feedbacks positivos:

Não tenho tempo.

Não sei como fazer isso.

Não quero ser visto como "fraco" ao elogiar os outros.

Elogios me deixam incomodado.

Nunca ninguém me deu feedback positivo.

Tenho muitos funcionários para fazê-lo, efetivamente, com todos eles.

Meus funcionários esperam aumento quando os elogio.

É a função deles concluir os compromissos. Por que deveria elogiá-los por cumprirem com suas obrigações?

Nossos funcionários já sabem que estão fazendo um bom trabalho, não preciso falar.

Sinto-me bobo dando feedback positivo.

Os funcionários estão motivados e não precisam de feedback positivo.

Os 04 pontos de honra para um entendimento comum entre as partes (líder e liderado)

01 **Resgatar fatos e evidências**

02 **Quais são os pontos fortes?**

03 **Quais pontos manter ou desenvolver?**

04 **Construir plano de ação**

O bom feedback precisa...

- ✓ Ser descritivo em vez de avaliativo
- ✓ Ser específico em vez de geral
- ✓ Ser compatível com as necessidades do emissor e do receptor
- ✓ Ser dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar ou manter
- ✓ Ser oferecido em momento oportuno
- ✓ Ser dado em particular
- ✓ Ser solicitado em vez de imposto (isso não é uma regra, mas seria o mundo ideal, em meu ponto de vista)

Pontos importantes para o líder lembrar ao dar feedbacks

"Quebre o gelo"	Local reservado e livre de interrupções	Ouça primeiro, fale depois
Seja imparcial	Não exponha seu interlocutor	Empatia sempre
Não elogie demais, nem critique demais	Evite comparações	Dê foco nas oportunidades de desenvolvimento

RAPPORT · conexão, respeito, confiança e parceria

09 passos para um feedback poderoso

MARCELO LEVI

Na segunda parte da Live eu apresentei um roteiro em 09 passos para um feedback poderoso. Vale reforçar que este é um roteiro que eu, Marcelo Levi, acredito que traz excelentes resultados no antes, durante e depois do feedback, gerando movimento, transformação e desenvolvimento no seu liderado e em suas entregas.

01	02	03	04	05	06	07	08	09
PREPARAÇÃO	RAPPORT	MOMENTO	COMPOR-TAMENTO	CONSE-QUÊNCIAS	ALTERNA-TIVAS	PLANO DE AÇÃO	ACOMPA-NHAMENTO	NOVO FEEDBACK

OUTROS MODELOS

Existem vários modelos que você pode pesquisar na internet se quiser conhecer outras abordagens: SCI, MARCA, ROBIN, ACERCA (método de minha parceira Exodus Treinamentos), método 5C's (método de meu parceiro de SC, Matheus Vilon, da Vilon Desenvolvimento Criativo), e muitos outros que devem existir por aí... rsrs. Procure por métodos de feedback no Google.

Vamos então a uma descrição de cada uma das etapas:

01 PREPARAÇÃO

Esta etapa antecede o feedback em si. É o momento em que você vai levantar todas as informações, validá-las (checar se são verdadeiras) e organizá-las de forma estruturada para que possa se preparar antes de dar o feedback.

O QUE É IMPORTANTE LEVANTAR NESTA FASE

a **O que de fato aconteceu?**
Em detalhes.

b **Quando aconteceu?**
Dia e horário aproximado.

c **Como aconteceu?**
Detalhes específicos.

d **Quem estava envolvido?**
Outros colaboradores, outras áreas da empresa, outros líderes, clientes e fornecedores.

e **Onde ocorreu?**

f **Quais foram os impactos e/ou consequências?**
Que tipo de problema, prejuízo, desconforto, retrabalho, impacto na credibilidade, enfim, o que este comportamento específico (ou falha/erro) trouxe de consequências positivas ou negativas para os envolvidos.

g **Qual era o combinado/contratado com o liderado? Qual era o padrão a ser seguido?**

h **Posso atribuir ao colaborador a quem vou dar o feedback total responsabilidade pelo que aconteceu?**
Ou eu, líder, teria uma parcela de responsabilidade? Teriam outras pessoas parte da responsabilidade pelo que aconteceu?

i **A pessoa a quem vou dar feedback estava adequadamente orientada e preparada para fazer o que dela se esperava?**
A atividade estava claramente definida? A pessoa dispunha de todas as informações? Tinha a competência necessária? Recebeu treinamento específico?

j. De posse de todas estas informações, construir a melhor abordagem para os próximos passos.

02 RAPPORT

Aqui começamos o feedback efetivamente. Segundo Anthony Robbins, rapport significa qualidade do relacionamento. Costumo falar que rapport é quando conseguimos nos conectar ao outro de tal forma que ele nos enxergue/perceba como igual a ele. É quando nos preocupamos em passar a mensagem de uma forma que ele entenda, adaptando não só nossa linguagem à linguagem dele, mas também ao contexto emocional e aos modelos mentais dele. É muito importante que, antes de começar a dar o feedback, você estabeleça este rapport, esta sintonia, conexão com seu liderado.

DICAS SIMPLES PARA CRIAR RAPPORT COM SEU LIDERADO

✓ **Chamar a pessoa pelo nome**

✓ **Olhar nos olhos, sorrir e cumprimentar de forma respeitosa, gentil e educada**

- ✓ **Dizer que quer bater um papo, trocar umas ideias, conversar sobre alguns pontos**
  Enfim, não comece dizendo que é um feedback (porém, em outros momentos, evidencie que é um feedback, inclusive no fechamento).

- ✓ **Quebrar o gelo**
  Falar de amenidades (o tempo, o trabalho, algo que viu ou ouviu no noticiário).

- ✓ **Perguntar sobre a pessoa**
  Como ela está? Como foi o final de semana dela? Como está a família? O que fez no final de semana? Como está o trabalho? Está com alguma dificuldade no trabalho naquele momento? Etc., etc., etc.

- ✓ **Colocar-se em empatia com seu liderado**
  Olhe pela ótica dele e procure compreender como ele está se sentindo.

- ✓ **Prestar atenção à linguagem não verbal**
  Procure "copiar" os movimentos que a pessoa faz (pesquise no Google: rapport espelhamento).

- ✓ **Prestar atenção ao tom de voz e à velocidade de fala**
  Procure, na medida do possível, falar no mesmo tom e na mesma velocidade.

03 MOMENTO

Esta fase do feedback é quando você evidencia o momento exato em que aconteceu o fato:

> NA PRÁTICA
>
> *"Marcelo, preciso conversar com você sobre uma situação que aconteceu ontem na parte da tarde, perto das 14h, quando você apresentou o relatório de indicadores para o Juliano, da área financeira. Você lembra disso?"*

Por que esta fase é importante? Para fazer o liderado se lembrar exatamente do momento específico em que aconteceu a situação, uma vez que ele já fez muitas outras coisas depois disso. Fica mais fácil continuar o feedback quando o liderado rapidamente resgata em sua memória sobre o que você está falando.

04 COMPORTAMENTO

Nesta etapa/passo, você expressa o comportamento que ele teve na situação específica:

> NA PRÁTICA
>
> *"Pois é, Marcelo, o Juliano me passou que chamou sua atenção para alguns erros em seu relatório e também por estar fora do padrão para apresentação ao corpo diretivo, e que você não recebeu bem este apontamento, respondeu de forma agressiva e em um tom de voz alto. Você realmente reagiu desta forma?"* (digamos que a resposta seja sim) *"Você poderia me explicar o que aconteceu e o que o motivou a se comportar desta forma?"*

Estas perguntas são importantes para que você possa alinhar as percepções de quem relatou e de quem vivenciou o fato em si.

05 CONSEQUÊNCIAS

Com certeza, após o apontamento do comportamento acima, o diálogo vai fluir com foco nas justificativas dele para ter reagido desta forma. É aqui que você apresenta as consequências (que você já levantou previamente na fase de planejamento, lembra?) do comportamento dele:

> **NA PRÁTICA**
>
> *"Marcelo, entendo suas justificativas e* (evite utilizar "mas", "porém", "contudo", "todavia", "entretanto") *é importante você saber que este comportamento trouxe algumas consequências. Gerou desconforto nas pessoas que estavam próximas e deu margem para fofocas, o Juliano se sentiu desrespeitado como gestor e teve que, ele mesmo, corrigir o relatório para poder apresentar à diretoria e, além disso, acabou atrasando a entrega do relatório aos diretores. Você consegue perceber o impacto disso tudo para você, para nossa equipe e para a empresa?"*

Com certeza o diálogo fluirá a partir deste ponto, com justificativas e argumentações de ambas as partes, e o ideal é que, em algum momento, vocês sigam para o próximo passo.

06 ALTERNATIVAS

Aqui é o momento em que vocês precisam encontrar algumas alternativas/possibilidades para, primeiro, corrigir esta situação e, segundo, evitar que isso aconteça novamente no futuro.

SE O LIDERADO TEM MATURIDADE

Se seu liderado tiver um nível de maturidade bacana, você pode perguntar a ele o que ele acredita que pode ser feito para resolver esta situação (o nível de engajamento é maior quando o liderado diz o que deve ser feito), e seu papel será apenas validar e/ou complementar o que ele trouxer.

SE AINDA NÃO TEM

Caso o liderado ainda não possua um nível de maturidade mais alto ou não saiba como resolver, você pode apresentar algumas soluções e pedir para ele escolher as que mais fizerem sentido para ele.

Reforce positivamente as escolhas dele e diga que estará junto com ele neste processo.

07 PLANO DE AÇÃO

Se tudo correu bem até aqui, chegou a hora de vocês colocarem tudo isso em um plano de ação para que seu liderado faça o combinado dentro do prazo previsto para o alcance dos resultados.

O QUE É IMPORTANTE CONTER NO PLANO DE AÇÃO

- **a** **O que deve ser feito?**
- **b** **Como deve ser feito?**
- **c** **Quando será feito?**
  Delimitar um período, início e fim, para acompanhamento e validação das ações e resultados.
- **d** **Que recursos serão necessários?**
  Estrutura, ferramentas, dinheiro, processos etc.
- **e** **Que outras pessoas estarão envolvidas (se for o caso) e de que forma?**
- **f** **Resultados esperados a partir destas ações**
- **g** **Como será feito o acompanhamento por você, líder?**

08 ACOMPANHAMENTO

Depois de alinhados todos os combinados, é hora de você, líder, fazer a sua parte:

- ✓ **Acompanhar seu liderado no dia a dia**
  Para verificar se ele está fazendo o que foi combinado e se está trazendo os resultados que vocês alinharam de expectativas.
- ✓ **Fazer pequenas correções de rumo**
  Se necessárias.
- ✓ **Preparar-se para a próxima etapa**

09 DAR NOVO FEEDBACK

Como na etapa de plano de ação vocês combinaram um período de tempo para acompanhamento e validação das ações e resultados, no prazo combinado você, líder, deve chamar seu liderado para passar suas percepções sobre a performance e/ou o comportamento dele após as ações de desenvolvimento aplicadas.

O QUE É LEGAL VOCÊ AVALIAR

- **a** **O que funcionou?**
- **b** **O que não funcionou?**
- **c** **Quais foram os resultados alcançados?**

d **Que mudanças de comportamento foram percebidas?**

e **Que resultados ainda precisam ser alcançados?**

f **Que mudanças de comportamento ainda precisam acontecer?**

g **O que deve ser mantido?**

h **O que precisa ser mudado?**

i **Outros detalhes importantes**
De acordo com suas percepções e acompanhamento.

MARCELO LEVI

Faz sentido para você que este roteiro, se bem preparado e aplicado, pode fazer com que seus feedbacks sejam ainda mais poderosos? Tomara que sua resposta seja sim, pois eu acredito muito nisso. E se ainda não fez sentido para você, eu sugiro que coloque em prática por um período para que possa validar a eficácia, a efetividade e a afetividade desta metodologia. Tenho plena convicção de que você irá se surpreender com os resultados e de que seus liderados irão agradecer muito a você.

Só existe uma forma de saber se dará certo: vai lá e faz! E depois me conte, pelas redes sociais, os resultados que alcançou.

Muito obrigado e até a próxima Live.
Forte abraço e fique com Deus.
Marcelo Levi

SOPHOS TREINAMENTOS
A CONSULTORIA

MARCELO LEVI
Gente Desenvolvendo Gente
O CONSULTOR

WHATSAPP | MARCELOLEVI.COM.BR | INSTAGRAM | LINKEDIN

Conheça o Jogada de Líder
Solução gamificada criada por Marcelo Levi para o desenvolvimento de líderes
JOGADADELIDER.COM.BR

marcelo.levi@sophostreinamentos.com.br

Este material é parte integrante dos conteúdos gratuitos de **Marcelo Levi** e **Sophos Treinamentos**. A reprodução ou compartilhamento total ou parcial é proibida sem autorização expressa de **Marcelo Levi** e/ou **Sophos Treinamentos**, sob as sanções legais cabíveis.