

MAURICIO VIEIRA

F FEEDBACK

PASSO A PASSO



UM **PACTO** PARA UMA
COMUNICAÇÃO EFICAZ

Muitos livros e artigos publicados, falam da importância, dos problemas e desafios enfrentados por líderes na prática do feedback, mas poucos ensinam como fazer. Este e-book é destinado a todas pessoas, líderes e liderados, que estão buscando um método que os ajude na prática de feedback.

O feedback torna-se atualmente, uma das principais ferramentas de líderes, para lidar com os diferentes perfis de profissionais numa mesma empresa, entender os impactos que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa e buscar constantemente a mudança de comportamentos.

Se você quer ter resultados melhores do que você está alcançando hoje, seguindo a metodologia que criei chamada **PACTO**, você conseguirá conduzir o feedback de uma maneira muito mais eficiente, fazendo seu liderado compreender a necessidade da mudança de comportamentos e ainda resgatará a credibilidade do processo dentro das empresas.

Por que **PACTO**? Pensei num nome para a metodologia que mais se identificasse com um dos principais objetivos do processo de feedback, isto é, mudança de comportamentos. Nos dicionários, o significado da palavra pacto está ligada a um compromisso entre pessoas, de agir de determinado modo. Para isso é necessário que exista um acordo, um ajuste ou contrato, ou um documento que o registre. Num feedback, a pessoa não mudará seu comportamento, se ao final da sessão não existir um compromisso, um acordo, ou melhor dizendo um **PACTO**.

A todo momento, somos bombardeados sobre a importância e os benefícios de oferecer feedback, mas por que uma ferramenta tão vital para a saúde de uma equipe, tem uma realidade tão difícil? Por que, na prática do dia-a-dia, não utilizamos adequadamente as técnicas do feedback?

Realizei uma pesquisa com vários líderes buscando identificar qual é a maior dificuldade encontrada por eles no momento do feedback.

Percebi que existem várias dificuldades, porém destaco abaixo as que tiveram a maior incidência.



Mas afinal, o que está por trás das dificuldades apontadas na pesquisa?

Despreparo dos Líderes	Quando o feedback é conduzido por pessoas despreparadas, o processo não apresenta início, meio e nem fim. Não existe uma linha de raciocínio lógica, onde são apresentados dados, fatos e consequências. Isto provoca insatisfação interna tanto por parte de quem tenta conduzir o processo, quanto para aquele que o recebe.
Resistências de quem Recebe o Feedback	Várias situações podem contribuir para o surgimento de resistências por parte de quem recebe o feedback, principalmente se a pessoa percebe que está sendo julgada ou rotulada, ou o feedback não está sendo descritivo e nem tampouco específico.
Perguntas para Refletir	É função do líder expor os assuntos, trazer dados e fatos, mostrar as consequências, mas percebe-se uma grande dificuldade dos líderes em conseguirem formular perguntas “abertas” que levem o liderado a refletir sobre tal comportamento e propor um plano de ação de melhoria.
Direto ao Assunto	Uma boa prática no feedback é fazer um “quebra gelo” no início, para criar um clima agradável e logo na sequência expor os assuntos. Por medo, despreparo e receio das reações do liderado, alguns líderes falam muitas coisas mas não entram no assunto principal e não focam nas questões essenciais a serem discutidas com o colaborador.
Funcionário entendeu o recado	Percebo que muitos líderes terminam o feedback, com a sensação de que a mensagem foi dada, porém ficam na dúvida se o colaborador entendeu o recado e se de fato a mudança do comportamento ocorrerá.

Eu também já passei por todos esses problemas quando me tornei gestor de pessoas. Com apenas seis meses no cargo, já fui para os meus primeiros feedbacks de avaliação de desempenho. Até esse momento, minha única experiência no assunto, tinha sido dos feedbacks que eu tinha recebido. Acredite, muitos de baixa qualidade, sem conteúdo e que não contribuíram para que eu melhorasse minhas ações e meus comportamentos.

Busquei orientação com outros gestores de como deveria conduzir a conversa. A primeira dica foi de iniciar com as pessoas onde o recado a ser dado não era tão difícil e deixar os casos mais complicados para o final. Na realidade a ideia era começar com as pessoas que não costumavam reclamar, mesmo que o recado não fosse bom.

Montei um planejamento, reuni dados e fatos para sustentar o recado a ser dado e lá fui eu para as conversas. Ao final dos primeiros feedbacks, percebi que apesar do resultado ter sido razoavelmente bom, acabei fazendo alguns julgamentos, não consegui expor os assuntos com a clareza necessária e por pouco não me compliquei.

Percebi que precisava me preparar melhor para os casos mais difíceis, isto é, dos funcionários que estavam apresentando desempenho insatisfatório e principalmente das pessoas mais críticas e resistentes. Busquei evidências para sustentar os fatos que apresentaria, montei uma estratégia de condução da conversa e esperei um momento onde estivesse mais calmo para iniciar.

Lá fui eu para o caso mais complicado. No início, fiz um “quebra gelo” tentando criar um clima agradável e logo na sequência comecei a apresentar os dados. Não demorou muito para o colaborador demonstrar insatisfação e resistência ao que estava sendo dito. Para não perder o controle da conversa, fui incisivo ao mostrar as evidências que comprovavam o resultado e o comportamento inadequado, e não escutei com atenção o que ele tinha a dizer.

O clima ficou tenso e nessas alturas, já não tinha equilíbrio emocional para fazer perguntas, que fizesse o colaborador refletir, e nem tampouco encerrarmos a conversa com planos de ação de melhoria. Foi um verdadeiro fiasco. Nessa época estava fazendo o meu MBA em Gestão de pessoas e pensando num tema para o meu TCC – Trabalho de Conclusão de Curso. Adivinhem o tema escolhido: FEEDBACK.

Comprei vários livros de liderança que abordavam o assunto e alguns específicos de Feedback. Todos traziam mensagens da importância do feedback, mas nenhum trazia um método a ser seguido. Selecionei os pontos mais importantes de cada autor, utilizei minhas experiências negativas e positivas, e desenvolvi o meu método chamado **PACTO**.

Precisava testar se o **PACTO** funcionaria. Escolhi algumas pessoas que são fáceis de lidar, que tinha certeza que conseguiria conduzir a conversa de maneira tranquila e tivesse condições de seguir todos os passos. Com essas pessoas foi um sucesso e não esperava que fosse diferente. Exercitei mais algumas vezes com pessoas com esse perfil, para o método ganhar corpo, até me lançar nos casos mais difíceis, isto é, das pessoas mais críticas, resistentes e questionadoras.

Por incrível que pareça utilizei o método com a mesma pessoa que meu feedback havia sido um fiasco. No início foi um pouco tenso, mas segurei bem as rédeas da conversa e coloquei o método com firmeza sem ser autoritário. O sucesso veio no final quando escutei da pessoa, que em um feedback nem sempre os pontos falados são gostosos de ouvir, mas que tinha entendido e aceitado tudo o que havia sido dito e que colocaria em prática todos os planos de ação. Foi muito prazeroso escutar da pessoa no encerramento, que tinha sido o melhor feedback dela em anos na empresa, isto é, direto, sincero e abordando pontos de melhoria.

Mas afinal, o que vem a ser o **PACTO**? É um método que desenvolvimos composto de 5 capítulos, sendo:

1	P – PREPARAÇÃO Abordamos nesse capítulo todos os pontos de como devemos nos preparar para dar um feedback. Quais são as atividades que antecedem a conversa e pontos importantes que precisamos ficar atentos.
2	A – AÇÃO É o momento do feedback, onde você ficará frente a frente com a pessoa. Vamos entender como devemos conduzir a conversa, explicando passo a passo tudo como deve ser feito e também pontos de atenção.
3	C – COMPROMISSO Feedback não é apenas uma conversa onde são expostos os comportamentos apresentados pelo funcionário. Se não encerrarmos com um plano de ação, a pessoa não mudará o comportamento. Vamos entender nesse capítulo como montamos os planos.
4	T – TÉRMINO Encerrando a conversa. Veremos nesse capítulo como devemos encerrar o feedback para criar uma aliança com o funcionário. É o momento valioso para que a pessoa entenda que feedback é bom, fique ansioso para o próximo e mude a visão desse processo dentro da empresa.
5	O – OUTROS PONTOS IMPORTANTES Existem outros pontos importantes que devemos entender e aprender para que nosso feedback seja mais efetivo.

Bem, agora que já ouvimos falar do **PACTO**, vamos a ele.

Acredite, a partir de agora, seu feedback nunca mais será o mesmo.

Boa leitura...

Interessado em ler o resto desse livro?

Quer aprender todas as dicas para conduzir um bom feedback em todas suas etapas, desde sua preparação até o fim?

Adquira já o livro completo, com 80 páginas e domine a metodologia PACTO!



Compre agora em
www.pactorh.com.br

Aproveite e leia meus artigos e descubra novas formas de aprimorar sua vida profissional e pessoal!



Sobre o Autor

Natural de São Paulo, possui mais de 20 anos de experiência, coordenando projetos e pessoas em bancos e multinacionais.

MBA em Gestão de Pessoas pela FGV, começou sua carreira na Electronic Data Systems (GM). Atuou também no Citibank e, por mais de dez anos, foi coordenador de sistemas no Itaú-Unibanco, tendo exercido papel-chave na transição de sistemas na migração dos dois bancos e participado da criação da superintendência de sustentação de sistemas.

Foi durante essa época que desenvolveu sua aptidão de capacitar e motivar equipes. Atualmente é coach formado pelo ICI – Integrated Coaching Institute, atuando em processos de Coaching Executivo e Life Coaching.

Em 2014, funda a Pacto RH, empresa especializada em consultoria organizacional, coaching, palestras e treinamentos, e passa a dedicar-se integralmente a ela desde 2014. Atualmente é professor de disciplina de liderança do curso de Pós-Graduação Pós ADM da Fundação Getúlio Vargas.

Não se esqueça de me seguir nas redes sociais!



fb.com/pactorh



[@Mauricv2011](https://twitter.com/Mauricv2011)